

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

THÉORIE CRITIQUE DU PARADIGME GESTIONNAIRE :  
UNE ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DES MODES GESTIONNAIRES AU SEIN  
DE LA SPHÈRE DU TRAVAIL

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN SOCIOLOGIE

PAR  
DIDIER GYSLER

JUIN 2009

## Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de mémoire, M. Éric Pineault, sans qui ce travail n'aurait pu voir le jour. Mes plus sincères remerciements.

Je tiens également à remercier de tout cœur ma mère et mon frère qui, bien que demeurant de l'autre côté de cette gouille que l'on appelle océan Atlantique, m'ont toujours apporté un soutien indéfectible tout au long de ce projet et bien au-delà...  
Un merci infini.

Mes remerciements vont finalement à une certaine Marie-Eve B. qui, par ses différents commentaires et critiques ainsi que nos nombreuses discussions et débats, aura grandement contribué à enrichir et alimenter mes réflexions intellectuelles.  
Merci Meb.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	vi
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE, CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE .....	6
1.1 Problématique .....	6
1.2 Objectif scientifique et pertinence sociale .....	8
1.3 Cadre théorique : le discours de management des années 1990, l'émergence d'une nouvelle configuration idéologique .....	9
1.4 Univers analytique .....	14
1.5 Design de recherche .....	15
CHAPITRE II	
GENÈSE SOCIOHISTORIQUE DES FONDEMENTS IDÉOLOGIQUES DU PARADIGME GESTIONNAIRE .....	21
2.1 Aux origines des modes gestionnaires .....	21
2.2 Jean-Gustave COURCELLE-SENEUIL (1813-1892) : fondateur du "management moderne" des entreprises au milieu du XIXe siècle .....	25
2.3 Frederick W. TAYLOR (1856-1915) : l'Organisation Scientifique du Travail .....	29
2.3.1 Critique des principes exposés par Taylor .....	39
2.3.2 Une lecture épistémologique du taylorisme .....	43
2.4 Henri FAYOL (1841-1925) : fondateur d'une doctrine managériale .....	46
2.4.1 Brève lecture épistémologique des principes exposés par Fayol .....	53
2.5 Mary Parker FOLLETT (1868-1933) : les fondements psychologiques de la gestion .....	56
2.6 Elton MAYO (1880-1949) : principale figure de l'école des Relations humaines .....	69
2.6.1 Une relecture critique d'ordre historique et épistémologique des expériences Hawthorne .....	81

## CHAPITRE III

PROCÈS D'INSTITUTIONNALISATION ET MODES DE DIFFUSION  
DES DISCOURS ET PRATIQUES GESTIONNAIRES ..... 90

- 3.1 La circulation internationale des modes gestionnaires :  
l'exemple de la France ..... 90
- 3.2 L'apport des ingénieurs aux modes de gestion :  
l'exemple de l'Italie au tournant du XIXe siècle ..... 97
- 3.3 Le développement et l'évolution des écoles européennes de gestion :  
l'exemple du rôle joué par la fondation Ford ..... 102

## CHAPITRE IV

JOSEPH A. SCHUMPETER : DE L'ENTREPRENEUR EN TANT  
QUE PRINCIPAL VECTEUR DE TRANSFORMATIONS ÉCONOMIQUES  
À L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEL ACTEUR SOCIOÉCONOMIQUE  
EN LA PERSONNE DU GESTIONNAIRE ..... 107

- 4.1 L'entrepreneur au cœur de la dynamique de l'évolution économique ..... 107
  - 4.1.1 L'évolution économique ..... 107
  - 4.1.2 L'entrepreneur : principale source d'innovation et de  
nouvelles combinaisons productives ..... 113
- 4.2 L'effritement du cadre institutionnel du système capitaliste :  
du déclin de l'entrepreneur à l'émergence du gestionnaire ..... 121
  - 4.2.1 L'avenir du capitalisme ..... 121
  - 4.2.2 Un climat social de plus en plus hostile au capitalisme  
"libéral" ..... 124
  - 4.2.3 Le crépuscule de la fonction d'entrepreneur ..... 127
  - 4.2.4 De l'entrepreneur au gestionnaire ..... 129
- 4.3 Critique épistémologique de la posture théorique adoptée par  
Schumpeter ..... 131

## CHAPITRE V

PETER F. DRUCKER : DE LA DIRECTION D'ENTREPRISE À LA  
GESTION DES TRAVAILLEURS DU SAVOIR APPELÉS DE PLUS  
EN PLUS À S'AUTONOMISER ..... 135

- 5.1 La Direction d'entreprise ..... 136

5.2	L'efficacité : l'objectif numéro 1 des cadres .....	158
5.3	Vers une nouvelle société .....	166
5.4	La gestion en périodes de turbulences .....	180
5.5	Le management au cœur d'un important changement sociétal .....	189
5.6	Conclusion de l'évolution de la pensée de Peter Drucker : De la mobilisation des membres de la direction à celle des « travailleurs du savoir » .....	197
CHAPITRE VI		
THOMAS PETERS : DE LA QUÊTE D'EXCELLENCE DES ENTREPRISES AU PROCESSUS D'« ENTREPRENEURISATION » DES INDIVIDUS ÉVOLUANT DANS DES UNIVERS EN RÉSEAU .....		200
6.1	A la recherche de l'excellence .....	201
6.2	L'art de « gérer » les opportunités économiques dans un monde toujours plus chaotique .....	211
6.3	L'Entreprise libérée ou le triomphe de l'éphémère .....	218
6.4	L'innovation : un cercle vertueux .....	224
6.5	Conclusion de l'évolution de la pensée de Thomas Peters : Le paradigme gestionnaire des années 1990 ou l'émergence d'une nouvelle configuration idéologique .....	232
CONCLUSION .....		234
BIBLIOGRAPHIE .....		243

## RÉSUMÉ

Ce travail se veut une analyse critique de l'évolution du paradigme gestionnaire et de ses modes au sein de la sphère du travail. Pour ce faire, afin de situer et historiciser notre objet de recherche, nous exposerons dans un premier temps une genèse sociohistorique de l'évolution du paradigme gestionnaire en nous basant sur les travaux des principaux "pères fondateurs", tels F. W. Taylor (1856-1915), H. Fayol (1841-1925), M. P. Follett (1868-1933) ou encore G. E. Mayo (1880-1949). Puis, à dessein de rendre compte du rôle joué par différentes institutions de même que celui que seraient amenés à jouer les principaux acteurs à l'origine de la production, de la transmission, de l'implantation et de l'extension des modes gestionnaires, nous exposerons de manière succincte trois études de cas relatant le procès d'institutionnalisation ainsi que les principaux modes de diffusion des discours et pratiques gestionnaires. Ensuite, nous présenterons brièvement la position théorique de l'économiste J. A. Schumpeter afin de rendre compte des transformations du capitalisme et de l'évolution de l'économie durant la première partie du XXe siècle, en mettant plus particulièrement l'accent sur l'événement clé que représente le moment entre le déclin de l'entrepreneur-proprétaire et l'émergence de ce nouvel acteur socioéconomique que serait le gestionnaire. Finalement, dans un souci de rendre compte de l'évolution des modes gestionnaires à partir de la seconde moitié du XXe siècle, nous analyserons les propos tenus au sein de quelques-uns des principaux ouvrages de deux des plus influents théoriciens du management que sont de Peter F. Drucker et Thomas Peters, et ce à la lumière de notre cadre théorique qui reposera sur l'ouvrage de Luc Boltanski et Ève Chiapello *Le nouvel esprit du capitalisme* (1999). Ouvrage dont l'objectif principal est d'analyser les changements idéologiques accompagnant les différentes transformations du capitalisme et dans lequel les auteurs soutiennent la thèse, à propos de l'évolution du paradigme gestionnaire, de l'émergence dans les années 1990 d'une nouvelle configuration idéologique en rupture avec le discours managérial des années 1960 qui reposait notamment sur une planification rationnelle et un respect certain de la hiérarchie. Ce nouveau paradigme – que les auteurs qualifient de « *néomanagement* » – au sein duquel les individus sont appelés à s'auto-gérer nous est alors présenté comme étant "plus humain" attendu qu'il respecterait mieux la subjectivité des travailleurs. Or, Boltanski et Chiapello, feront le constat que les nouvelles normes de régulations imposées par ce modèle de gestion seraient susceptibles de faire naître en retour de nouveaux risques d'exploitation considérant que les dispositifs de contrôles mis de l'avant auraient tendance, par le fait qu'ils reposent sur un engagement accru et plus complet des individus, à pénétrer plus profondément dans l'intériorité même des individus, ce qui rendrait possible une plus grande instrumentalisation des travailleurs.

Mots-clés : paradigme gestionnaire, néomanagement, esprit du capitalisme, entrepreneur, cadre, manager, processus d'entrepreneuriation.

## INTRODUCTION

Ce que l'on nomme le « *paradigme gestionnaire* » semble aujourd'hui coloniser et envahir l'ensemble des activités humaines, considérant que de plus en plus de sphères tendraient à succomber et être soumises à ce paradigme : la carrière, le temps, le stress, le changement, les conflits, les services publics, les ressources humaines, les relations de couple, les émotions, etc. Nous pourrions inscrire dans un premier ce paradigme dans un double processus d'*individualisation* et de *rationalisation* du monde occidental trouvant son expression –notamment– dans le développement du capitalisme et de la bureaucratie, phénomène sur lequel se sont penchés de nombreux auteurs tels Weber, Sombart, Simmel, Habermas ou encore Foucault. D'autre part, la question des avancées techno-scientifiques visant à développer continuellement de nouvelles méthodes en vue d'accroître le niveau de performance et d'efficacité économique, deux notions centrales dans la conception du progrès (*improvement*<sup>1</sup>), tendrait à se faire très présente au sein du paradigme de la gestion. Nous observerions par ailleurs, à partir des années 1980, une certaine prégnance du discours économique et de ses supposées lois, discours qui repose en grande partie sur la normativité économique telle qu'entendue par les théories (néo)libérales : à savoir que celle-ci tendraient à réduire la société à un agrégat d'individus libres et autonomes, maîtres de leur destinée, cette conception du sociétal se voulant ainsi grandement atomistique. Aussi, nous explorerons également les possibles liens entre l'évolution des théories économiques et celles des modes gestionnaires, et plus particulièrement la question de la médiation idéologique entre ledit paradigme gestionnaire et l'évolution du capitalisme, de son "esprit". C'est pourquoi, notre cadre théorique reposera sur l'ouvrage de Luc Boltanski et Ève Chiapello *Le nouvel esprit du capitalisme* (1999), ouvrage dont l'objectif principal est d'analyser les changements idéologiques accompagnant les différentes transformations du capitalisme.

---

<sup>1</sup> Cf. notamment l'ouvrage d'Ellen Wood, *The Origin of Capitalism : a longer view*, London, Verso, 2002.



C'est dans ce contexte que nous noterions une certaine emprise sur le plan de la diffusion, de l'extension et de l'implantation des modes gestionnaires au sein de la sphère professionnelle. Cela dit, il est important de définir ici ce que nous entendons par le terme de gestion, chose qui n'est pas forcément aisée. Effectivement, l'adoption du terme même de gestion suppose une sélection parmi d'autres vocables possibles tels que ceux d'administration, de management ou encore de conduite des affaires, tous des termes voisins de "gestion". Or, si le terme "administration" présente l'avantage d'avoir le même sens en anglais, celui-ci présente l'inconvénient –surtout en Europe– de véhiculer une connotation étatique ou publique. Pour ce qui est du terme de "management", il se ferait plus problématique étant donné que ce vocable souffre d'une ambiguïté certaine quant à son utilisation, car bien qu'il recouvrirait selon de nombreux dictionnaires l'ensemble des techniques de gestion, la pratique semble plutôt l'associer à la partie uniquement organisationnelle ou humaine de la gestion, relèveront Bouilloud et Lécuyer<sup>2</sup>. Dès lors, retiendrons-nous dans le cadre de notre travail le terme de "gestion", quand bien même l'acceptation de ce terme en tant que fédérateur reconnu de la discipline semble récente. Ceci étant, savoir ce que recèle concrètement le concept de "gestion" fait néanmoins problème, du moins *a priori*, advenant en effet que par rapport à d'autres disciplines, la gestion présente la particularité de se définir en fonction de son objectif, et non pas de son essence même :

« En effet, l'objectif de la gestion est d'assurer la bonne marche et le fonctionnement des entreprises ou des organisations au sens large, et donc tout ce qui peut participer à ce fonctionnement est susceptible de faire partie de la gestion. En ce sens, si on considère que la gestion est une "praxéologie", c'est-à-dire une science de l'action qui se déploie et ne trouve son sens que dans la pratique, et si on admet que cette pratique ne vise qu'à remplir le but que l'on a défini plus haut, on comprendra pourquoi le périmètre de la gestion est non seulement instable, mais structurellement ouvert à d'autres disciplines. Les praticiens de la gestion ne se refuseront jamais à utiliser des techniques extérieures pour mieux réaliser, précisément, leur objectif de gestion. Car, et c'est peut-être là une différence majeure avec d'autres disciplines, la gestion ne se

---

<sup>2</sup> Jean-Philippe Bouilloud et Bernard-Pierre Lécuyer, *L'invention de la gestion : Histoire et pratiques*, Paris, L'Harmattan, 1994, 326 p., p. 25.

conçoit pas sans objectif, ou plutôt, une gestion sans objectif serait une micro-économie appliquée aux organisations. C'est pour rendre compte de tout ce qui concerne ces objectifs qu'ont été développées des théories de l'action appliquées à la gestion : théories de la décision, stratégie,... [nouveau paragraphe] Cette double caractéristique, à la fois d'être une science de l'action et d'être dotée d'un objectif inhérent à sa pratique, permet d'expliquer le déplacement dans le temps des domaines de la gestion et leur enrichissement, leur expansion concomitants au développement des sociétés industrielles modernes. Au fur et à mesure que se sont affinés les outils d'analyse disponibles et accrues les exigences de résultat, différentes disciplines sont "entrées" dans la gestion, comme la psychologie, la psychanalyse, la sociologie des organisations, l'ethnologie (par l'ethnomarketing) et, plus récemment, la sémiologie » (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 15).

Ainsi, le paradoxe du succès du paradigme gestionnaire résiderait non seulement dans la normalisation des pratiques de la gestion, mais également dans l'imprécision conquérante de ses frontières, celles-ci se voyant chaque fois repoussées. Quant à la prétention de *scientificité* à laquelle aspire généralement cette "discipline" qu'est la gestion, malgré que nous trouvions de nombreuses critiques épistémologiques émises à son encontre, sa scientificité se trouve rarement questionnée. A vrai dire, la dimension "scientifique" de la gestion, en référence aux modèles proposés par les "sciences de la nature", est défendue par la plupart des chercheurs liés de près ou de loin à ce champ d'expertise. Il y aurait de ce fait matière à étude concernant ce tropisme "scientiste", pour reprendre l'expression de l'économiste F. A. von Hayek. En effet, cette prétention est-elle liée à la formation de ces chercheurs ? A l'influence d'autres disciplines, telles notamment l'économie ou celles reposant sur les différentes techniques de production ? Ou encore à un besoin de reconnaissance sociale et/ou institutionnelle ?, s'interrogent alors Bouilloud et Lécuyer. Cette réflexion questionne ainsi la légitimité de la gestion en tant qu'action et discipline d'étude. Soit, aux dires de ces derniers, qu'en recherchant le statut de science, en tant que source de légitimité, « c'est *ipso facto* une légitimation d'elle-même à travers la science que recherche la gestion<sup>3</sup> ».

---

<sup>3</sup> Jean-Philippe Bouilloud et Bernard-Pierre Lécuyer, *ouvrage cité*, p. 25.

Notre travail se veut<sup>4</sup> ainsi une réflexion critique à l'endroit des modes gestionnaires qui, sous leurs aspects rationnels, pragmatiques et objectifs, seraient à même d'être dépeints comme s'inscrivant dans une *idéologie*, une façon toute particulière d'envisager les rapports sociaux au sein de la sphère du travail et, par extension, notre rapport au monde, à soi et à autrui. Alain Chanlat soulignera en effet que l'« on constate qu'elles ont un fort contenu idéologique, même si on essaye de le dissimuler derrière un lourd appareillage scientifique<sup>5</sup> ». Le Goff (1992) affirmera quant à lui, je le cite : au-delà des prétentions rationnelles du paradigme gestionnaire, « il est un mode plus pernicieux d'extension de cette idéologie : la diffusion et la reprise massive de son vocabulaire, de ses modes de pensée dans l'ensemble des activités sociales et dans la vie quotidienne<sup>6</sup> ».

Il nous faut toutefois préciser ce que nous entendrons par "idéologie", advenant que ce concept, de par son caractère polysémique, se prêterait à de nombreuses définitions sociologiques. Ce concept s'avère en effet quelque peu problématique et, qui plus est, propice à diverses polémiques, sans compter le fait que c'est toujours la position adverse qui tend à se voir qualifiée d'idéologique. Cela dit, nous ferons néanmoins le choix de ne pas évacuer cette dimension de notre objet d'étude, considérant notamment que ce concept contribue selon nous à donner à ce projet de recherche toute sa pertinence sociologique. Nous préciserons que nous devons l'origine du concept d'idéologie à Destutt de Tracy (1754-1836) qui avait pour dessein de proposer une "science des idées". Or, l'idéologie se verrait également définie dans un sens péjoratif comme étant une croyance dogmatique fondée sur des principes rigides peu conformes au "réel", soit comme s'inscrivant en relative dissonance avec la "réalité", si tant est qu'elle soit saisissable (Ricoeur, 1997). Cette dernière pouvant par ailleurs se définir, dans un sens marxiste, comme une fausse conscience due à l'appartenance à une classe donnée, soit : comme un voile ou « un reflet inversé de la réalité ». Ceci étant, à l'instar de Boltanski et Chiapello qui entendent le concept d'idéologie comme « un ensemble de croyances partagées, inscrites dans des institutions, engagées dans des actions et par là ancrées dans le réel », dans l'idée d'un discours de légitimation de l'ordre social "réel" pris dans la "nécessité" de son auto-reproduction, nous choisirons de retenir la définition qu'en fait Louis Dumont dans son ouvrage *Homo aequalis* (1977), soit comme « l'ensemble des idées et des valeurs communes dans une société », tout en précisant néanmoins que cela « n'exclut nullement par ailleurs la contradiction et le conflit ».

<sup>4</sup> Attendu en effet, pour citer Bachelard, que « quoi qu'on en dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément le sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit ». Gaston Bachelard, *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, Librairie Philosophique J. Vrin, 1969 [1938], 256 p., p. 14.

<sup>5</sup> Alain Chanlat et Maurice Dufour (dir.), *La rupture entre l'entreprise et les hommes : le point de vue des sciences de la vie*, Montréal et Paris, Éditions Québec/Amérique et Les Éditions d'Organisation, 1985.

<sup>6</sup> Celui-ci d'ajouter que ce paradigme se révélerait d'autant plus prégnant que « l'idéologie managériale déstructure le langage, les significations ; sa référence à l'éthique en est un des exemples les plus flagrants ». Jean-Pierre Le Goff, *Le Mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 1992, 282 p., p. 220 et 280.

L'objectif de ce travail sera alors de proposer une analyse théorique critique eu égard au paradigme gestionnaire en rendant compte de son évolution et de ses transformations au fil du temps et ce, dans un premier temps à la lecture des écrits de quelques-uns des principaux auteurs s'étant penchés sur les questions de gestion en milieu de travail, dont principalement Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Mary P. Follett ou encore Elton Mayo. Puis, après avoir brièvement exposé le procès d'institutionnalisation et les principaux canaux et modes de diffusion des discours et pratiques gestionnaires ainsi que le rôle joué par des acteurs centraux, tel celui des ingénieurs, nous rendrons compte dans un deuxième temps des postures théoriques défendues par l'économiste Joseph Alois Schumpeter. Auteur qui, en tant que théoricien des transformations du capitalisme et de l'évolution dynamique de l'économie, nous aidera à comprendre les principaux facteurs ayant conduit à l'émergence de ce nouvel acteur socioéconomique que serait le « gestionnaire ». Finalement, nous analyserons les propos tenus au sein de quelques-uns des principaux ouvrages de Peter F. Drucker de même que de Thomas Peters, deux des plus influents théoriciens du management, et ce à la lumière de notre cadre théorique.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE, CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE

#### 1.1 Problématique

À la lueur de notre présentation et mise en contexte de notre objet de recherche, nous débiterons notre problématique par un questionnement très général et englobant que nous formulerons comme suit : le paradigme gestionnaire ne réside-t-il pas au final à vouloir soumettre l'ensemble du vivant de même que les rapports sociaux à des fins d'efficience et de rentabilité ? Ce faisant, ne tendrait-il pas à redéfinir et imposer de nouvelles normes de régulations sociales, qui tendraient à transformer notre environnement (au sens large) en une "entreprise gérable" ? Aussi, serait-il intéressant de nous demander où se situe le paradigme gestionnaire par rapport à l'évolution du capitalisme. Quels pourraient être les liens idéologiques entre ledit paradigme et l'esprit du capitalisme ? De quelle nature sont-ils ? Le paradigme gestionnaire évolue-t-il de manière plus ou moins linéaire ? S'inscrit-il dans une certaine continuité ? Ou serait-il au contraire marqué par certaines ruptures ? Comme le soutient la thèse de Boltanski et Chiapello qui voient dans le discours du management des années 1990 « l'émergence d'une nouvelle configuration idéologique ». Nous nous questionnerons également sur les principales modalités de contrôle qui sous-tendent ce paradigme. À savoir que nous nous demanderons plus particulièrement dans quelle mesure ces modalités diffèrent-elles selon les périodes, et plus spécifiquement entre les années 1960 et les années 1990, pour reprendre la thèse des auteurs sur lequel repose notre cadre théorique.

Ceci dit, à dessein de mieux circonscrire notre objet, nous poursuivrons notre réflexion en soulevant les questions suivantes : Le fait de recourir systématiquement à

des outils et instruments de mesures supposément neutres et objectifs n'aurait-il pas entre autres effets d'occulter les mécanismes et enjeux de pouvoir au sein de la sphère du travail ? D'occulter et nier les rapports d'autorité propres à la sphère du travail ? Autrement dit, la gestion ne devrait-elle pas être dépeinte comme une idéologie aux services d'intérêts particuliers faisant avant tout le jeu des pouvoirs dominants (dont notamment celui des hauts dirigeants d'entreprises) avec pour principal objectif le procès d'appropriation, d'accumulation et de concentration du capital ? Nous nous pencherons par ailleurs sur les modes de transmission (au sens large) ainsi que sur les principaux lieux de production des modes gestionnaires, en tentant de répondre à différentes interrogations, dont notamment : Qui sont les individus à l'origine de la production du paradigme gestionnaire ? Quels sont les enjeux liés à cette production ? Quels sont les principaux canaux et véhicules privilégiés de diffusion ? Par quels processus d'institutionnalisation ce dernier s'ingère-t-il au sein de la société, et plus particulièrement au sein de la sphère du travail ? Nous pensons particulièrement au rôle que seraient amenés à jouer les entreprises et les universités ainsi que les différentes écoles de commerce, de gestion et de management, telles notamment les nombreuses *Business Schools*. Qui en sont les principaux destinataires ? Quels sont les principaux éléments susceptibles de favoriser leur implantation ?

En outre, de par le caractère souvent paradoxal des modes gestionnaires, cela tendrait-il à rendre plus difficile la formation de contre-arguments et, conséquemment, de s'y opposer ? Mais encore, de quelle manière le paradigme gestionnaire parviendrait-il à mobiliser les individus sur leur lieu de travail ou encore à amener ces derniers à intérioriser et reprendre à leur compte ce paradigme et ses modes ? Voilà brièvement exposés quelques-uns des principaux questionnements qui guideront notre cheminement analytique et auxquels nous tenterons de répondre dans le cadre de ce travail.

## 1.2 Objectif scientifique et pertinence sociale

À dessein de mieux saisir l'évolution du paradigme gestionnaire ainsi que les multiples enjeux et implications qui en découlent, l'objectif de ce travail est d'analyser les différentes prémisses sur lesquelles s'appuie ce paradigme de même que de repérer les principaux concepts qui le structurent. Aussi, en soulevant des réflexions critiques à l'endroit du paradigme gestionnaire, ce travail s'inscrit dans la perspective scientifique de contribuer à l'approfondissement du niveau de connaissance de ce phénomène et ce, compte tenu du peu d'études critiques – notamment sociologiques – dont il fait l'objet à ce jour. Une abondante littérature est en effet consacrée au paradigme de la gestion, dont certains écrits possèdent une forte teneur idéologique, or peu de travaux portent un regard critique ce dit paradigme. D'autre part, de par la réflexion qu'il soulève eu égard à la question de la médiation idéologique entre le paradigme gestionnaire et l'évolution du capitalisme, et plus particulièrement son esprit, ce travail peut également s'avérer une intéressante clé d'entrée relativement à notre compréhension des transformations du capitalisme.

Quant à sa pertinence sociale, elle se situerait au niveau de l'amélioration de la compréhension des éventuelles répercussions sociales liées à l'imposition des normes managériales, considérant d'une part l'ampleur croissante que tendrait à prendre le paradigme gestionnaire au sein de la société en général, et plus particulièrement au sein de la sphère du travail ; et, d'autre part, l'emprise qu'exercerait l'entreprise par l'imposition de ses normes de régulations sociales sur la vie des individus, normes qui tendraient –entre autres choses– à contribuer à l'augmentation de certaines formes de détresse et de troubles psychosociaux en milieu de travail<sup>7</sup>. En effet, la configuration idéologique fondée sur l'investissement et la mobilisation accrue des individus s'avérerait aux dires de nombreux auteurs une source importante d'angoisse

---

<sup>7</sup> Voir à ce sujet notamment les ouvrages d'Alain Ehrenberg : *Le culte de la performance* (1991), *L'individu incertain* (1996) et *La fatigue d'être soi. Dépression et société* (2000).

et d'anxiété, ce d'autant plus que nous observerions un déplacement des responsabilités de l'entreprise sur les individus eux-mêmes. Nous pensons notamment à des problématiques, relevées par un nombre croissant de médecins du travail, telles que l'addiction au travail, l'apparition de troubles psychosomatiques, l'augmentation des cas d'absentéisme, de malaise et de détresse morale reliés au travail ou encore du nombre de cas de dépressions et d'épuisements professionnels (*burn-out*)<sup>8</sup>. Si nous l'inscrivons dans une perspective plus globale, ce travail interroge par ailleurs les possibles implications sociales et sociologiques, quant à notre rapport au monde et à notre environnement (dans son sens le plus large), pouvant découler de l'imposition et de la prégnance d'un tel paradigme au sein de la société.

### 1.3 Cadre théorique : le discours de management des années 1990, l'émergence d'une nouvelle configuration idéologique

Comme mentionné en introduction, notre cadre théorique repose sur le travail effectué par Boltanski et Chiapello dans leur ouvrage *Le nouvel esprit du capitalisme* (1999), ouvrage qui a pour principal objet l'analyse des changements idéologiques qui ont accompagné les transformations récentes du capitalisme. Pour ce faire, ces derniers se sont penchés sur les différentes mutations et évolutions qu'a connues le capitalisme, et plus particulièrement sur l'évolution de l'éthos, de l'*esprit* qui accompagne son développement et qui légitime et contraint le processus d'accumulation du capital. Nous préciserons que ces derniers se réfèrent à l'esprit du capitalisme tel que le concevait alors Weber, c'est-à-dire comme un « ensemble de motifs éthiques qui, bien qu'étrangers dans leur finalité à la logique capitaliste, inspirent les entrepreneurs dans leurs actions favorables à l'accumulation du capital »<sup>9</sup> (p. 43). Ceux-ci stipuleront en outre que le niveau d'engagement dont nous

<sup>8</sup> A propos du phénomène de « *burn-out* », nous vous invitons à vous référer notamment à l'ouvrage d'Herbert J. Freudenberger, *L'épuisement professionnel, la brûlure interne*, Gaëtan Morin, 1985.

<sup>9</sup> Nous verrons le rôle effectivement joué par les entrepreneurs dans le système capitaliste, notamment dans le cadre de notre présentation des travaux de l'économiste Joseph A. Schumpeter.



ferions preuve à l'endroit du capitalisme dépend grandement des arguments pouvant être invoqués pour faire valoir les bénéfices engrangés et ce, non seulement à titre individuel, mais aussi sur le plan collectif, bénéfices alors définis en termes de bien commun. Aussi, pour citer les auteurs : « nous appelons esprit du capitalisme *l'idéologie qui justifie l'engagement dans le capitalisme* » (p. 42). Selon eux :

« L'esprit du capitalisme est justement cet ensemble de croyances associées à l'ordre capitaliste qui contribuent à justifier cet ordre et à soutenir, en les légitimant, les modes d'action et les dispositions qui sont cohérentes avec lui. [...] On peut bien parler, dans ce cas, d'idéologie dominante, à condition de renoncer à n'y voir qu'un subterfuge des dominants pour s'assurer le consentement des dominés, et de reconnaître qu'une majorité des parties prenantes, les forts comme les faibles, prennent appui sur les mêmes schèmes pour se figurer le fonctionnement, les avantages et les servitudes de l'ordre dans lequel ils se trouvent plongés » (p. 46).

De ce fait :

« En tant qu'idéologie dominante, l'esprit du capitalisme a en principe la capacité de pénétrer l'ensemble des représentations mentales propres à une époque donnée, d'infiltrer les discours politiques et syndicaux, de fournir des représentations légitimes et des schèmes de pensée aux journalistes et aux chercheurs, si bien que sa présence est à la fois diffuse et générale » (p. 94).

Les croyances liées au capitalisme devront par conséquent être intégrées par les individus afin que ses contraintes soient intériorisées, pour ensuite servir de justification, —« c'est d'ailleurs le rôle que la sociologie a traditionnellement accordé à la socialisation et aux idéologies », d'affirmer Boltanski et Chiapello—, tout en précisant néanmoins que ces justifications « doivent reposer sur des arguments suffisamment robustes pour être acceptées comme allant de soi par un grand nombre d'individus » (p. 45). C'est ainsi que l'accumulation capitaliste exige, aux dires des auteurs, la mobilisation d'un très grand nombre d'individus dont les chances de profit sont relativement faibles —particulièrement lorsque leur capital de départ est médiocre ou inexistant— donc pas particulièrement motivés à s'engager dans ce genre de pratiques, quand ils ne leur sont pas carrément hostiles (p. 41).

Parmi toutes les manifestations possibles de l'esprit du capitalisme, ces derniers ont alors choisi la littérature de « *management* » en tant, je les cite : « que support offrant l'accès le plus direct aux représentations associées à l'esprit du capitalisme d'une époque » (p. 94). Selon eux, leur ouvrage ne se veut pas « seulement descriptif et entend aussi, à travers cet exemple historique, proposer un cadre théorique plus général pour comprendre la façon dont se modifient les idéologies associées aux activités économiques » (p. 35). Aussi, pour emprunter leurs dires :

« Nous verrons comment le discours du management, qui se veut à la fois formel et historique, global et situé, et qui mêle préceptes généraux et exemples paradigmatiques, constitue aujourd'hui la forme par excellence dans laquelle l'esprit du capitalisme se trouve incorporé et donné en partage » (p. 51).

Les justifications du capitalisme qui intéresseront les auteurs ne sont donc pas tant celles que les capitalistes ou les économistes universitaires peuvent être amenés à véhiculer, mais bien plutôt celles ayant trait aux justifications destinées en priorités aux cadres d'entreprise –et dans un moindre mesure aux ingénieurs–, acteurs économiques. Je les cite :

« Dont l'adhésion au capitalisme est particulièrement indispensable à la marche des entreprises et à la formation du profit, mais dont le haut niveau d'engagement requis ne peut être obtenu par la pure contrainte et qui, moins soumis à la nécessité que ne le sont les ouvriers, peuvent opposer une résistance passive, ne s'engager qu'avec réticence, voire miner l'ordre capitaliste en le critiquant de l'intérieur. [...] C'est donc d'abord en direction des cadres, ou des futurs cadres, que le capitalisme doit compléter son appareil justificatif » (p. 51).ç

Autrement dit, les justifications rattachées au développement du capitalisme devront-elles tout particulièrement cibler ces acteurs afin que leurs prises de décisions puissent se faire au nom de l'entreprise, tout en leur permettant de légitimer leurs actions auprès des salariés. En effet :

« À la différence des dogmes libéraux, ces justifications situées sont sujettes à changement parce qu'elles doivent associer à des préoccupations exprimées en termes de justice les pratiques liées à des états historiques du capitalisme et aux manières spécifiques de faire du profit propres à une époque ; tout à la fois susciter des dispositions à agir et donner l'assurance que les actions accomplies sont moralement acceptables. L'esprit du capitalisme se manifeste ainsi indissociablement, à chaque moment du temps, dans les évidences dont les cadres sont dotés quant aux "bonnes" actions à entreprendre pour faire du profit et quant à la légitimité de ces actions » (p. 52-53).

Ces derniers se sont alors adonnés à un travail considérable d'analyse de textes propre à la littérature managériale en divisant ces textes en deux corpus différents, corpus constitués de plusieurs milliers de pages, soit un premier corpus regroupant les textes couvrant la période des années 1960 et un second comprenant quant à lui des textes publiés durant la première partie des années 1990. Leur travail a ainsi permis de rendre compte d'une rupture paradigmatique et idéologique dans l'évolution des modes gestionnaires. Les auteurs soulignent effectivement que la littérature managériale des années 1960 se réfère fréquemment à la notion de planification au sein des organisations, les différents écrits analysés réservant par exemple plusieurs plaidoyers en faveur de l'intervention gouvernementale, en insistant sur le rôle central de l'État dans la bonne marche des entreprises, ils mettront d'autre part en lumière que ces textes attachent une grande importance au respect de notions telles l'ordre hiérarchique ou encore la sécurité d'emploi – ; – alors que le paradigme managérial propre à la littérature des années 1990, paradigme qu'ils qualifient de « *néomanagement* », se démarquerait quant à lui par une volonté farouche de réduire, voire même supprimer, tout ce qui a trait à la bureaucratie, à la planification rationnelle ainsi qu'à la hiérarchie régnant au sein des entreprises, dispositifs généralement accusés de nuire à la flexibilité et à la capacité d'adaptation des entreprises considérant que ces dernières évolueraient dans un univers toujours plus concurrentiel et chaotique. C'est ainsi, aux dires de Boltanski et Chiapello, que les écrits des années 1990 insisteront grandement sur des thèmes comme la concurrence, l'innovation et le changement permanent et toujours plus rapide des technologies,

thèmes certes déjà présents dans les écrits des années 1960, selon l'analyse des auteurs, mais qui prendraient dans le néomanagement une ampleur sans précédent. Dès lors, le corpus des années 1990 se singulariserait *notamment* par des exhortations au changement et à l'adaptation permanente au sein d'entreprises désormais organisées en « réseau », ainsi que par des appels à une mobilisation et à un investissement toujours plus importants de la part de l'*ensemble* des individus, de même qu'à une responsabilisation et une prise en charge accrue de leur destinée professionnelle. C'est alors que les individus seraient enjoins à s'"auto-gérer" et se comporter comme autant d'entité entrepreneuriale d'une seule personne. Pour citer les auteurs : « l'apologie du changement, du risque et de la mobilité se substitue alors à la valorisation de l'idée de sécurité » (p. 139). Aussi, ces derniers soutiennent-ils la thèse de l'émergence dans les années 1990 d'une nouvelle configuration idéologique s'inscrivant en rupture avec le paradigme gestionnaire des années 1960. C'est pourquoi, je les cite :

« Il importe de mettre en évidence en quoi le néomanagement est bien encore du management, au sens où nous venons de le définir, c'est-à-dire en quoi il continue à enfermer des dispositifs de contrôle, bien que d'une nature différente de ceux associés au deuxième esprit du capitalisme » (p. 124).

Nous concluons la présentation de notre cadre théorique sur le fait que les auteurs insistent longuement sur le caractère *normatif* de la littérature managériale :

« L'ancrage de la littérature de management dans une réalité dont il s'agit de transformer les formes (et pas seulement de manipuler les signes) et confèrent une sincérité aux auteurs dans leur volonté réformatrice puisqu'ils trient avec précaution, plus ou moins inconsciemment, dans leur héritage domestique ce qu'il convient de garder, ce à quoi ils demeurent attachés, et ce qu'il importe de rejeter » (p. 110).

Cela dit, concernant la question de l'influence de ces écrits sur les pratiques effectives des entreprises, les auteurs émettront cependant l'avertissement suivant :

« S'il est entendu que le réalisme n'est pas une caractéristique majeure des textes étudiés –puisque leurs propos est de dire ce qui doit être, non ce qui est–, il n'est pas néanmoins indifférent de savoir dans quelle mesure ils sont lus, influents, et susceptibles par là d'agir sur les pratiques dans le sens que visent leurs auteurs, faute de quoi, ils ne sauraient constituer un objet adéquat pour étudier la mise en place d'une nouvelle idéologie dominante » (p. 97).

La recension analytique des écrits de gestion effectuée par Boltanski et Chiapello servira dès lors de grille d'analyse et d'ancrage théorique ainsi que de fil conducteur à notre travail de recherche. Ceci étant, tout en étant toutefois pleinement conscients que le caractère passablement dichotomique des corpus analysés par les auteurs pourrait se voir comme une *limite* quant à la portée analytique de notre cadre théorique.

#### 1.4 Univers analytique

Afin de rendre compte, il est vrai de manière très schématique, de l'évolution et des transformations du paradigme gestionnaire, vous trouverez ci-après une liste non exhaustive des *principaux concepts* qui composeront notre univers d'analyse. Ces différents concepts étant classés du général au particulier ainsi qu'en fonction de l'évolution idéologique dudit discours managérial.

Gestion – Paradigme – Management – Modes gestionnaires – Néomanagement – Capitalisme – Esprit du capitalisme – Idéologie – Ethos – Discours – Médiation idéologique – Normativité économique – Taylorisme – Ingénieurs – Relations humaines – Planification – Rationalisation – Bureaucratie – Hiérarchie – Institutionnalisation – Culture d'entreprise – Avancées Techno-scientifiques – Progrès – Efficience – Productivisme – Rentabilité – Compétitivité – Performance – Concurrence – Innovation – Changement – Adaptation – Destruction créatrice – La figure de l'Entrepreneur – La figure du Cadre – Objectivité – Pragmatisme – Action – Objectifs – Quantitatif – Calcul – Quantophrénie (mathématisation abusive) – Finalité (téléologie) – Utilitarisme – Instrumentalisation – Transformations – Évolution – Continuité – Rupture – Société du Savoir – Responsabilité – La figure du Manager – Le Leader – Le Travailleur intellectuel – Esprit d'initiative – Mobilité – Créativité – Audace – Capital humain – Réification (chosification) – Réalisation de Soi – Flexibilité – Mobilisation – Autonomie – Gestion par Projets – Organisation en Réseau – Mode – Employabilité – Compétences – Gestion de Soi – Marque – Processus d'entrepreneuriation.

## 1.5 Design de recherche

### *Construction du Corpus*

Étant donné la pléthore d'écrits abordant le domaine des modes de gestion en milieu de travail, remarquons que nous pourrions y voir là l'une des principales difficultés quant au traitement de notre objet de recherche, dans un souci de découper et délimiter notre objet ainsi que de le circonscrire autant que faire se peut dans l'espace et dans le temps, nous choisirons de nous concentrer sur un nombre d'ouvrages relativement restreint. C'est pourquoi, exception faite de notre présentation des travaux de Mary Follett, concernant premièrement notre présentation de la genèse sociohistorique du paradigme gestionnaire, nous avons essayé de ne sélectionner, en tant que corpus principal, uniquement les ouvrages originaux des auteurs présentés, leurs travaux ayant suscité en effet une abondante littérature. Nous pensons notamment aux travaux réalisés par Frederick W. Taylor, Henri Fayol ou encore ceux ayant trait à l'école dite des "relations humaines", principalement représentée par les travaux d'Elton Mayo. Cela dit, nous avons tout de même choisi d'enrichir ce corpus par l'apport d'ouvrages complémentaires. Nous pensons en particulier à l'ouvrage collectif dirigé par Bouilloud et Lécuyer (1994), qui nous propose une lecture historique et épistémologique des différents modes gestionnaires. A noter que cet ouvrage servira également de référence principale à notre brève présentation eu égard au procès d'institutionnalisation et aux principaux canaux et modes de diffusion des discours et pratiques gestionnaires.

Finalement, pour ce qui est de notre partie consacrée à l'analyse proprement dite de l'évolution du paradigme et de ses modes, notre corpus se limitera (*cf.* notre remarque ci-dessous\*) aux principaux ouvrages rédigés par deux *théoriciens du management* considérés par nombre d'auteurs comme faisant partie des théoriciens ayant eu le plus d'influence au sein de la littérature managériale, à savoir : Peter F. Drucker et Thomas Peters. Ceci étant, sans oublier les deux ouvrages de l'économiste

Joseph A. Schumpeter. Le choix de ces trois auteurs se justifiant selon nous compte tenu de leur importante contribution, sous différents angles d'analyse et à diverses périodes, apportée au travail de théorisation de notre problématique, le tout à la lumière de notre ouvrage *Le nouvel esprit du capitalisme*.

- \*Nous tenons en effet à préciser que nous avons délibérément choisi de ne pas analyser les écrits rédigés dans le domaine de la sociologie des organisations, tels entre autres ceux d'A. D. Chandler (1918- ), Parsons (1902- ), F. J. Roethlisberger (1898-1974) ou encore R. Sainsaulieu (1935- ). Nous avons également fait le choix de ne pas traiter notre problématique sous l'angle des travaux effectués par quelques-uns des principaux théoriciens critiques du travail, nous pensons notamment à P. Adler, N. Alter, R. Castel, M. Castells, F. de Coninck, M. A. Dujarier, J.-P. Durand, A. Gorz ou encore à D. Méda.

D'autre part, attendu que les différentes théories gestionnaires s'appuient en partie, en plus de faire de nombreux emprunts aux sciences dites techniques, telle notamment l'ingénierie, sur des travaux réalisés dans divers domaines des sciences sociales, nous choisirons de nous référer également –en tant que *sources secondaires critiques*– à des ouvrages dont les auteurs proviennent de différents champs d'études, champs que nous classerons comme suit : économie et management (Aktouf, 1985, 1993, 2006 [1989] ; A. Chanlat et M. Dufour, 1985 ; J.-F. Chanlat, 1998 ; Jorda, 1999) ; philosophie (Le Goff, 1992 et 1996) ; psychosociologie (Aubert, 1989 et 1991) ; et bien sûr sociologie (dont notamment : Freitag, 1986 et 1991 ; Ehrenberg, 1991 ; Maheu, 1993 ; Pinard, 2000 ; de Gaulejac, 1989, 1991 et 2005 ; Lagacé, 2006 ou encore Otero, 2007)<sup>10</sup>.

En ce qui a trait au souci de rencontrer les principaux critères relatifs à la construction d'un corpus d'analyse, afin de satisfaire premièrement au critère de *pertinence*, nous avons pris soin de ne retenir que les ouvrages qui collent le plus près possible à notre problématique de recherche, autrement dit de nous assurer que les

---

<sup>10</sup> Même s'il est vrai que dans les "faits", les frontières disciplinaires ne sont pas aussi nettement définies et dénuées d'inter-connections.

ouvrages sélectionnés traduisent bel et bien « l'expression de l'activité idéologique qui nous intéresse », pour reprendre les propos de Sabourin<sup>11</sup>. Concernant le critère d'*exhaustivité*, nous serons attentifs au fait de ne pas écarter *-a priori-* toute dimension susceptible d'alimenter notre problématique. Ceci dit, nous sommes conscients que le fait de n'avoir retenu qu'un nombre pour le moins limité d'ouvrages de gestion, sans parler du choix des auteurs, soulève l'épineuse question de la *représentativité* de notre corpus d'analyse. Cette apparente faiblesse méthodologique se verrait toutefois comblée considérant la grande homogénéité des propos tenus au sein des écrits de gestion. En effet, nous citerons ici Boltanski et Chiapello :

« La lecture de ces textes relève une grande homogénéité des discours et, pour chaque époque considérée, une organisation générale autour d'un nombre limité de thèmes. Il s'agit sans doute du meilleur indice de leur caractère idéologique à vocation dominante. Leurs idées sont reprises, répétées, traduites avec des exemples variés, passant d'un support à l'autre avec légèreté [...] si bien qu'on a le plus grand mal à attribuer la paternité de ces ensembles rhétoriques à certains auteurs sources » (p. 97).

Quant au critère d'*hétérogénéité* de notre corpus, il sera rencontré compte tenu du fait que nous avons choisi des ouvrages traitant des modes gestionnaires à différentes périodes, soit sur près d'un siècle, ce qui nous permettra entre autres d'y instaurer une dynamique dialogique.

### *Démarche méthodologique*

Afin de situer et ancrer notre objet de recherche, nous nous adonnerons dans un premier temps à un travail relatant la genèse sociohistorique de l'évolution du paradigme gestionnaire, ceci en nous basant sur les travaux des principaux "pères fondateurs" des différents modèles et modes d'organisation d'entreprise : J.-G. Courcelle-Seneuil (1813-1892), fondateur du "management moderne" des entreprises ; F.W. Taylor (1856-1915), à l'origine de l'Organisation Scientifique du

<sup>11</sup> Paul Sabourin, "L'analyse de contenu" dans Benoît Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université du Québec, 2004, 4e édition, 619 p., p. 357-385.



Travail (OST) ; H. Fayol (1841-1925), fondateur d'une doctrine managériale ; M. P. Follett (1868-1933), l'une des premières à traiter des fondements psychologiques de la gestion ; G. E. Mayo (1880-1949), principal représentant du mouvement des "relations humaines". Puis, à dessein de rendre compte du rôle joué par les différentes institutions –telles notamment l'État, les universités, les nombreuses écoles de commerce, de gestion et de management ainsi que les divers établissements de formation professionnelle–, de même que celui que seraient amenés à jouer les principaux acteurs à l'origine de la production, de la transmission, de l'implantation et de l'extension des modes gestionnaires, nous pensons tout particulièrement au rôle tenu par les différentes corporations d'ingénieurs, nous exposerons en second lieu trois études de cas rendant compte du procès d'institutionnalisation et mettant en lumière les principaux canaux et modes de diffusion des discours et pratiques gestionnaires. Nous proposerons ensuite une brève présentation de l'analyse de Schumpeter eu égard aux transformations du capitalisme et de l'évolution dynamique de l'économie, en mettant plus particulièrement l'accent sur le moment clé que représente la séparation entre l'entrepreneur-proprétaire et l'employé-salarié débouchant sur l'émergence du « gestionnaire ».

Finalement, dans un souci de rendre compte de l'évolution des modes gestionnaires à partir de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, nous effectuerons une analyse critique des principaux concepts structurant les écrits de nos deux théoriciens du management que sont P. F. Drucker et T. Peters. Dès lors, afin de théoriser et objectiver les propos exposés par lesdits auteurs, nous procéderons à un repérage méthodique et rigoureux des principaux concepts exposés de manières explicites ou encore sous-jacents au sein de leur propos et ce, avec pour objectif de mieux les définir et en cerner les multiples dimensions et implications sociétales. Pour ce faire, notre démarche méthodologique reposera sur une approche herméneutique et itérative de type analytico-théorique : soit qu'elle consistera en un processus d'aller-retour entre le travail analytique effectué par Boltanski et Chiapello, à dessein notamment de

dégager et mettre en lumière d'une part, les affinités, continuités, ruptures ou encore divergences entre les positions théoriques de nos deux auteurs et, d'autre part, les éventuelles contradictions, discontinuités, évolutions ou encore transformations pouvant être observées au sein même de la pensée de chacun des théoriciens en question. Cela, tout en portant une attention toute particulière à la question de la médiation idéologique entre l'évolution du paradigme gestionnaire et celle relative aux transformations de l'esprit du capitalisme.

### *Considérations épistémologiques*

Nous sommes conscients cela dit du fait qu'une méthode trop rigide risquerait de fermer la porte à certains éléments imprévus, mais qui pourraient néanmoins s'avérer pertinents à notre analyse, en vertu du principe de *serendipity*. Nous nous soucierons d'autre part, d'adopter une posture critique et réflexive vis-à-vis de notre propre démarche analytique (doute épistémologique), soit qu'il est important selon nous de prendre en considération que d'autres interprétations de notre objet d'étude sont possibles, ce non seulement quant à la manière de construire notre objet en tant que tel, mais également concernant l'angle d'analyse adopté dans le traitement même de notre problématique (tel le choix du cadre théorique et du corpus d'analyse ou encore celui de la méthode retenue). Il est en effet essentiel à nos yeux de garder à l'esprit que le chercheur, en tant qu'individu –et donc acteur social–, reste partie prenante de son environnement. Effectivement, nous emprunterons ici l'interrogation de Bourdieu : « le sociologue peut-il demeurer au-dessus de la mêlée, en position d'observateur impartial ? ». Mellos d'affirmer quant à elle, je la cite :

« Que la science elle-même ne peut être neutre dans sa logique ; que la réalité (et sa structure) ne peut pas être conçue comme neutre. Elle est déterminée par les rapports sociaux, par les contradictions et les luttes, et mue par les intérêts de classe où faits et valeurs forment une seule entité<sup>12</sup> ».

---

<sup>12</sup> Koula Mellos, "Une science objective ?" dans Benoît Gauthier (dir.), *ouvrage cité*, p. 541-569, p. 556.

Ceci étant dit, autant est-il important d'admettre et d'assumer notre subjectivité de départ, attendu que tout objet implique un sujet qui le pense comme tel, autant il s'avère indispensable pour nous d'adopter une « subjectivité objectivée » (pour reprendre une formule chère à Bourdieu), c'est-à-dire de tendre vers le plus grand degré d'objectivité possible ; Sabourin nous parlant à ce propos d'un processus d'« objectivation méthodologique ». Objectivité scientifique que nous pourrions définir, dans une perspective kantienne, « comme le processus dialectique *jamais* achevable par lequel la chose est soumise à la syntaxe du sujet de la science [...]»<sup>13</sup>. Nous pensons ces quelques considérations d'ordre épistémologique fort à propos dans le cadre de l'élaboration d'un travail qui prétend s'inscrire dans une démarche qui se veut réflexive et rigoureuse.

---

<sup>13</sup> André Noiray (dir.), *La Philosophie*, Paris, Collections Les Idées, Les Œuvres, Les Hommes, 1969, 2e édition, p. 370.

## CHAPITRE II

### GENÈSE SOCIOHISTORIQUE DES FONDEMENTS IDÉOLOGIQUES DU PARADIGME GESTIONNAIRE

« La gestion est orientée vers une pratique dont l'enjeu est fort, puisqu'il concerne et engage la pérennité des entreprises. Cet enjeu implique en permanence des valeurs, des jugements sur les théories. Établir les éléments d'une histoire de la gestion implique donc de déterminer une histoire des valeurs » (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 12).

« Nous vivons aujourd'hui dans un monde dominé par l'idéologie économique et par les impératifs de gestion ; aussi est-il important de dégager les caractéristiques les plus marquantes et d'en faire apparaître la genèse » (Chanlat et Dufour, 1985, p. 16).

#### 2.1 Aux origines des modes gestionnaires

Si nous remontons aux "fondements historiques" des premières organisations, comme se propose de le faire André Gingras –ingénieur de formation et actuellement professeur de management à l'École nationale d'administration publique (ENAP)– dans son ouvrage *Les fondements du management dans l'histoire*<sup>14</sup>, nous pourrions faire débiter notre genèse sociohistorique plusieurs siècles avant notre ère. En effet, selon ce dernier, l'art de la guerre présente certaines similitudes avec les modes et principes gestionnaires contemporains. Dans son chapitre intitulé l'"Art militaire: Le management dans un environnement de compétition", Gingras se penche particulièrement sur une figure marquante de l'histoire guerrière de la Chine en la personne de *Sun Tzu* qui vécut environ 550 ans av. J.-C.<sup>15</sup>. Aux dires de l'auteur, l'œuvre de ce célèbre guerrier représente un « grand apport pour ce qui touche le

---

<sup>14</sup> André Gingras, *Les fondements du management dans l'histoire*, Chicoutimi, Gaëtan Morin & Associés Ltée, 1980, 212 p.

<sup>15</sup> Cf. Sun Tzu, *The Art of War*, traduit par S.B. Griffith, London, Oxford University Press, 1963.

management dans un environnement de conflit, car il existe plusieurs similitudes entre la guerre d'un pays contre un autre et la compétition entre deux entreprises<sup>16</sup> » ; celui-ci proposant des conseils éminemment pratiques en termes de gestion des ressources humaines, conseils qui –bien qu'étant énoncés il y a plus 2'500 ans– seraient encore d'une actualité brûlante aux dires de Gingras<sup>17</sup>. En effet, je cite :

« Sun Tzu ici est absolument conséquent avec les principes déjà énoncés où il proclame la non-ingérence du souverain dans les opérations militaires. En termes organisationnels, ceci implique que le patron doit déléguer la responsabilité organisationnelle à ses employés, tout en les laissant libres de choisir les tactiques opérationnelles; ou, autrement dit, la délégation de responsabilité implique délégation d'autorité. À ce titre-là, Sun Tzu est un précurseur des théories modernes de management, tellement ses énoncés semblent d'actualité pour toutes les organisations » (Gingras, 1980, p. 16).

A la lecture de ces propos, nous nous devons toutefois de nous montrer prudent avec de telles assertions, ce afin de ne pas commettre d'anachronismes. Car pouvons-nous en effet faire un parallèle entre des contextes et des périodes si différents, soit entre l'Art de la guerre d'il y a quelque 500 ans av. J.-C. et l'organisation dite moderne d'une entreprise.

Puis, en Asie mineure, avec le processus de sédentarisation la société nouvelle se développe, devenant ainsi plus complexe que la société nomade. Ce faisant, l'organisation sociale devient plus régulière, plus normalisée, ceci ayant pour effet selon Gingras de rendre la structure hiérarchique entre les membres plus stable et les rapports sociaux plus constants. Pour faire un saut dans l'histoire, plus près de notre époque, certains pays –dont notamment la France– virent l'organisation de leurs industries se développer à grands pas. Ceci dit, c'est de l'autre côté de la Manche, soit

<sup>16</sup> André Gingras, *ouvrage cité*, p. 108.

<sup>17</sup> Gingras relevant principalement la préoccupation pour une gestion rationnelle des ressources humaines de même que la connaissance des limites inhérentes à chaque être humain. En outre, la répartition des responsabilités entre le général et ses soldats, ces derniers étant tenus de donner le maximum de leurs efforts suivant leurs talents et le travail qu'ils ont à faire et le général étant responsable de la planification du travail et de la "bonne gestion des ressources humaines", pourrait aux dires de l'auteur se comparer avec le système d'organisation d'une entreprise moderne.

en Angleterre, que se préparait déjà la véritable révolution industrielle qui se continue aujourd'hui. Ainsi, le chemin suivi par l'Angleterre fut très différent de celui de la France, advenant en effet que son développement industriel reposera principalement sur l'initiative individuelle, soit sur celle des *entrepreneurs*<sup>18</sup>. Ce chemin sera parsemé, aux dires de Gingras, de luttes constantes de pouvoir au sein duquel le plus fort gagne et où l'État fut souvent utilisé par les industriels-commerçants comme un moyen d'atteindre leurs fins particulières ; c'est ainsi que l'évolution industrielle ayant cours en Angleterre durant le XVe et le XVIe siècle, fit que la force du capitalisme anglais se fit sentir assez rapidement et ce, aux dépens des artisans professionnels<sup>19</sup>. Effectivement, pour reprendre Gingras, attendu que les capitalistes avaient besoin d'une clientèle pour écouler leurs produits, ils se devaient de retirer le pouvoir aux artisans afin de les empêcher de travailler chez eux suivant le vieux système de production domestique. En agissant ainsi, les capitalistes dissociaient alors le capital de la main-d'œuvre technique<sup>20</sup>, l'artisan spécialisé devenant dépendant des capitalistes pour son gagne-pain<sup>21</sup>. Ainsi, pour citer Bouilloud et Lécuyer :

« Le travail s'échappe des cadres traditionnels de l'artisanat ou de la confrérie pour investir massivement le social et le changer durablement. Dès lors, l'entreprise se dote d'un rôle ambigu : génératrice d'uniformisation, par la massification de l'emploi qui permet la révolution industrielle, mais aussi pourvoyeuse de légitimité sociale, par le travail qu'elle fournit » (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 315).

<sup>18</sup> Notez que nous reviendrons avec insistance, notamment avec les travaux de l'économiste Joseph A. Schumpeter, sur le rôle et la fonction joués par la figure de l'*entrepreneur* dans l'évolution des modes gestionnaires.

<sup>19</sup> Soit, aux dires de l'auteur, que « ce renforcement des pouvoirs des propriétaires d'usine eut pour effet de disperser les forces des artisans et de permettre par la suite aux capitalistes-propriétaires de les regrouper dans des usines sous leur propre autorité ». André Gingras, *ouvrage cité*, p. 57. Autrement dit, les propriétaires utilisèrent tout un ensemble de mesures et de législations ouvrières pour appliquer avec vigueur le principe de la division du travail et, ce faisant, éliminer les classes d'artisans qui possédaient un certain pouvoir au sein des usines, ces séries de mesures brisant ainsi le pouvoir des artisans qui combattaient fièrement cette division du travail « au nom de la compétence du savoir technique spécialisé ». *Ibid.*, p. 58.

<sup>20</sup> Nous nous attarderons ultérieurement sur ce procédé de séparation entre capital (possesseur des moyens de production) et la partie exécution. Notamment dans notre présentation des principes d'organisation des entreprises élaborés par Taylor.

<sup>21</sup> Voir à ce sujet : P. Mantoux, *The Industrial Revolution in the Eighteenth Century*, New York, Harper & Row, 1961.

Pour reprendre Gingras : « cette montée des capitalistes s'est faite en utilisant abondamment l'appareillage politique pour protéger leurs intérêts et promouvoir leurs projets », ce qui se révélerait très intéressant selon lui au point de vue organisationnel. A la lueur de ces propos, nous pouvons ainsi noter –bien que généralement niée dans la plupart des ouvrages de gestion– l'importance du rôle du politique, reposant sur un ensemble de rapports de forces et de pouvoirs et ce, nonobstant le supposé déterminisme “purement” économique dans lequel s'inscrirait le développement du capitalisme.

En guise de conclusion à cette trop brève entrée en matière historique, nous reprendrons une dernière fois les propos de Gingras, à savoir que « déjà dès la plus haute Antiquité, et même dans la préhistoire, des pratiques du management sont notées », or ce dernier spécifiera toutefois que l'étude systématique de telles pratiques ne fut abordée que très récemment, soit pas avant le début du XXe siècle (et ce, en commençant par des auteurs tels le français Henri Fayol et l'américain Frederick Winslow Taylor<sup>22</sup>. Effectivement, pour citer Jean-Philippe Bouilloud :

« Le sens commun voudrait que les origines de la gestion se perdent dans la nuit des temps. Après tout, la présence même de groupes sociaux, d'organisations et d'échanges économiques implique l'idée de gérer. Mais, si les pratiques sont très anciennes, leur codification l'est moins. Or, c'est à partir de la codification de ces pratiques et de leur instauration comme normes définies par la loi (plan comptable<sup>[23]</sup>) ou liées à l'usage (contrôle de gestion) que l'on peut parler de techniques de gestion » (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 11).

<sup>22</sup> André Gingras, *ouvrage cité*, préface, p. 7.

<sup>23</sup> A propos de la comptabilité en tant qu'outil de management, Gingras de stipuler en effet : « La comptabilité constitue, sans nul doute, la plus vieille et la plus importante technique de gestion conçue par l'homme ». Cela en précisant qu'il semble maintenant acquis que le système à double entrée naquit en Europe aux environs de 1300 après Jésus-Christ, soit que celui-ci aurait pris naissance à peu près simultanément dans plusieurs cités italiennes où le commerce était très florissant, tout spécialement dans la ville de Venise. *Ibid.*, p. 171. Au sujet du rôle joué par la comptabilité non seulement dans les pratiques de la gestion, mais également comme véhicule d'un certain état d'esprit, d'une idéologie reposant sur une certaine rationalité économique, les propos d'André Gorz se relèvent très éclairant. Aux dires de celui-ci, l'emprise du quantitatif et du calcul comptable (issue de la rationalité économique) participerait à cette forme monopolistique qu'il qualifie d'impérialisme de la « raison cognitive-instrumentale », cette rationalité techniciste et instrumentale –« forme par excellence de la rationalité réifiante »– ayant selon lui entre autres conséquences de façonner et formater l'ensemble de nos rapports avec le vivant, faisant que les individus tendraient à se sentir « étrangers au monde réifié qui est pourtant leur produit ». André Gorz, *Métamorphoses du travail, Quête du sens : Critique de la raison économique*, Paris, Gallimard/Folio Essais [2004] 1988 ; [Deuxième partie : Critique de la raison économique, chap. I-II, p. 173-215].

« Qui dit codification dit choix, sélection. Dans l'éventail des possibilités qui s'offrent au gestionnaire, des arbitrages sont faits, et fait collectivement : les pratiques de gestion sont des pratiques partagées, qui témoignent des contraintes économiques, des préoccupations ou des modes managériales du moment » (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 11).

Aussi, faudrait-il selon nous nous garder de *naturaliser* le paradigme de la gestion, c'est-à-dire de prêter à tout discours et pratique gestionnaires un caractère naturel, considérant en effet que ce paradigme serait à même, comme nous l'avons mentionné en introduction, d'être dépeint comme une idéologie, une façon toute particulière d'envisager notre rapport au travail et, par extension, notre rapport au monde, à soi et à autrui. Remarque importante s'il en est.

## 2.2 Jean-Gustave COURCELLE SENEUIL (1813-1892): fondateur du 'management moderne' des entreprises au milieu du XIXe siècle

Avant d'aborder les auteurs se trouvant véritablement à l'origine des premières études systématiques des modes et pratiques gestionnaires, à commencer par les deux auteurs susnommés, soit Frederick W. Taylor et l'ingénieur français Henri Fayol, nous nous attarderons un instant sur la personne de Jean-Gustave Courcelle-Seneuil<sup>24</sup>. A savoir que celui-ci publiera sous le titre significatif de *Manuel des affaires*, le premier traité pratique moderne de gestion des entreprises : 'premier' parce que publié dès le milieu du siècle dernier ; 'manuel' par son contenu délibérément pratique. En tout cas considéré comme tel par nombre d'auteurs, dont fait partie Ribeill (professeur à l'École Nationale des Ponts et Chaussées).

---

<sup>24</sup> Originaire d'un petit village français de Dordogne, Coucelle-Seneuil poursuit des études de droit à Paris puis devint avocat, pour se lancer ensuite dans les affaires et devenir par la suite rédacteur en chef du *Journal des économistes*, revue d'allégeance libérale ayant comme objectif de défendre les pratiques de libre marché. Il fut également professeur d'économie politique à l'université de Santiago du Chili de 1852 à 1862 ainsi que consultant du ministre des Finances, puis, de retour en France, maître de conférence d'économie politique à l'École normale supérieure de Paris de 1881 à 1883. Georges Ribeill, « Courcelle-Seneuil, fondateur du management moderne des entreprises au milieu du XIXe siècle » dans Jean-Philippe Bouilloud et Bernard-Pierre Lécuyer (dirs.), *ouvrage cité*, p. 31-44.



Dans sa préface datée du 22 novembre 1854, Courcelle-Seneuil opposera le régime contraint des corporations au régime libéral économique issue de la Révolution, c'est alors « qu'il se propose de mettre en lumière les "*lois du mouvement économique*" : "*Aujourd'hui, le travail est libre en théorie et il tend à s'affranchir en pratique : chaque jour amène des inventions, des combinaisons nouvelles, et vient bouleverser les traditions fondées sur un état d'immobilité. Il faut, pour retrouver des principes et des maximes fixes, remonter à des lois générales fondées sur l'idée du progrès industriel et des changements incessants qui surviennent dans les affaires, aux lois du mouvement économique lui-même*"<sup>25</sup> » [en italique dans le texte] (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 37).

Ainsi, en militant pour le libéralisme économique, celui-ci entend non seulement légitimer le rôle important qu'est amené à jouer l'*entrepreneur*, mais également initier ce dernier – sous une forme pratique – à la théorie qui doit guider ses opérations industrielles et commerciales, soit à la difficile disciple qu'est l'*économie politique*. Ces propos faisant dire ainsi à Ribeill que l'ouvrage de Courcelle-Seneuil s'adresse avant tout aux entrepreneurs, à savoir que c'est dans le traitement de la complexité finalisée de toute entreprise, cet art combinatoire des affaires, que résiderait la vertu caractéristique de l'entrepreneur. En cela, la fonction de l'entrepreneur serait bien différente d'une part de celle du capitaliste prêtant son capital ou encore d'autre part du salarié apportant son travail<sup>26</sup>. Dès lors, l'entrepreneur se situerait selon Courcelle-Seneuil à la croisée de deux impératifs gestionnaires :

« Premièrement, "*c'est sur le consommateur et ses goûts et sur sa puissance d'échange que doivent se porter et revenir sans cesse les études et les réflexions de l'entrepreneur, parce qu'une fois l'entreprise montée et organisée, c'est de la consommation principalement que dépend son sort*" ; secundo, "*c'est à réduire les frais généraux que l'attention de l'entrepreneur doit tendre constamment*" » [en italique dans le texte] (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 42)<sup>27</sup>.

<sup>25</sup> Jean-Gustave Courcelle-Seneuil, *Manuel des affaires*, Paris, Guillaumin, 1854, p. VI-VII cité par Georges Ribeill, *ouvrage cité*. Notez que nous nous pencherons plus attentivement sur cette notion de "mouvement économique" lorsque nous aborderons la pensée de l'économiste d'origine autrichienne Joseph A. Schumpeter.

<sup>26</sup> Jean-Gustave Courcelle-Seneuil, *ouvrage cité* cité par Georges Ribeill, *ouvrage cité*, p. 40.

<sup>27</sup> *Ibid.*, 1872 (3<sup>e</sup> édition), p. 213-215.

La marge de manœuvre de l'entrepreneur résiderait ainsi dans la recherche soit de la réduction de ses prix de revient, soit de l'extension de ses marchés. Autrement dit : « *“L'art d'employer le plus utilement possible le capital et le travail” constitue “l'art de l'entrepreneur”* », aux dires de Courcelle-Seneuil. « *“La recherche des principes de cet art”* » constituant ainsi l'objet central de l'œuvre de Courcelle-Seneuil<sup>28</sup>. Notez que cette figure importante qui est celle de l'entrepreneur fera l'objet d'une attention toute particulière lors de la seconde partie de ce travail, à commencer par le chapitre consacré à la pensée de Schumpeter.

Interpellé par « la question sociale » relancée sous la fin de l'Empire, le « pédagogue de la comptabilité » qu'est Courcelle-Seneuil se doublera alors, aux dires de Ribeill, d'un idéologue, d'un militant actif du libéralisme économique. En effet, je cite :

« La pacification de l'atelier n'est pas à attendre des hommes politiques qui, prenant parti les uns pour les patrons, les autres pour les ouvriers, ont ainsi transporté leurs luttes dans l'atelier. Au fond, c'est le rationalisme économique positiviste de Courcelle-Seneuil, qui, projeté sur ses entrepreneurs et, par leur médiation, sur leurs subordonnés, lui sert de clef à la question sociale » (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 44)<sup>29</sup>.

Pour citer alors Courcelle-Seneuil : « *“Le jour où les ouvriers et les employés sentiront que les chefs d'industrie ont une doctrine rationnelle, qu'ils croient à cette doctrine et y conforment leurs actes, ils se laisseront convaincre et suivront”*. Aux entrepreneurs donc, en premier lieu, de se former à cette *“théorie de la société moderne, spécialement en ce qui touche l'industrie et les relations d'atelier”* et grâce à laquelle ils sauront *“en quoi consiste la loi qui régit les valeurs et les prix et quels besoins sociaux causent les variations des valeurs et des prix”* » [en italique dans le texte] (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 44)<sup>30</sup>.

<sup>28</sup> *Ibid.*, p. 40.

<sup>29</sup> Ribeill mettra en effet de l'avant le caractère grandement *positiviste* de la pensée de Courcelle-Seneuil. Remarquez que ce positivisme ainsi que cette tendance à nier la dimension politique tend, comme nous le verrons tout au long de ce travail, à traverser l'ensemble des ouvrages traitant du domaine de la gestion.

<sup>30</sup> Jean-Gustave Courcelle-Seneuil, ouvrage cité cité par Georges Ribeill, ouvrage cité.

À la lumière de cette brève présentation des principes énoncés par Courcelle-Seneuil, nous pouvons constater que ses propos, assurément précurseurs pour l'époque, « introducteur par exemple, semble-t-il, du terme de gestion », sont « empreints d'un souci opérationnel d'une intensité tout à fait inédite », esquissent « une propédeutique des sciences de la gestion des affaires », pour reprendre les dires de Ribeill<sup>31</sup>. C'est pourquoi, au siècle suivant, la fine critique d'un Schumpeter dira de Courcelle-Seneuil : « "On trouve dans ses œuvres cette claire intelligence des affaires économiques qui découle d'une expérience de première main et que l'on regrette tellement de ne pas trouver dans la littérature moderne" », ceci témoignant de manière éloquente de la profonde originalité et modernité de Courcelle-Seneuil, dicit Ribeill<sup>32</sup>. Ceci étant, nous concluons la présentation de ce "premier penseur de la gestion" en empruntant à nouveau les propos de Ribeill, à savoir que :

« Tout en lui conférant une dimension d'œuvre pionnière, ce vide durable autour de cet ouvrage singulier signifie bien que le management n'est pas encore en cette fin de siècle un art ou une compétence bien identifiées » (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 44).

Ces derniers propos nous amenant à aborder à présent les préceptes d'organisation du travail instaurés par l'ingénieur américain *Frederick Winslow Taylor*, considéré par la plupart des auteurs comme étant aux origines des fondements du paradigme gestionnaire, autrement dit : comme le « père de la gestion ».

---

<sup>31</sup> Georges Ribeill, *ouvrage cité*, p. 44.

<sup>32</sup> Joseph A. Schumpeter, « Histoire de l'analyse économique », tr. fr. Gallimard, Tome 2, 1954, p. 167 cité par Georges Ribeill, *ouvrage cité*, p. 44.

### 2.3 Frederick Winslow TAYLOR (1856-1915) : l'Organisation Scientifique du Travail

« Peu d'hommes ayant voué leur vie à l'étude du travail, ont été, par les uns encensés, par les autres maudits. Pour ceux-là, son nom doit être cité parmi les bienfaiteurs de l'humanité, car il passionnément voulu accroître le bien-être des travailleurs et contribuer à la paix sociale par l'augmentation de la productivité du travail et la diminution de la fatigue humaine ; pour ceux-ci il n'est qu'un "contremaître ayant utilisé son expérience de chien de garde", pour accroître démesurément les "cadences infernales" au bénéfice de ses maîtres » (Maury, 1957, préface, p. VII)<sup>33</sup>.

Précisons que l'auteur prend le parti de la première assertion attendu en effet que selon lui, je cite :

« Le développement du niveau de vie, et en conséquence la modification du mode de vie qui est rendue possible par l'accumulation des biens matériels, découlent essentiellement, à notre avis, de l'attitude d'esprit de Taylor et des centaines de milliers de personnes engagées dans la recherche de moyens nouveaux de transformation de la matière et dans l'organisation des sociétés humaines qui mettent en application ces moyens » (Maury, 1957, préface, p. XI).

#### *Mise en contexte*

Ceci étant, une brève contextualisation sociohistorique s'impose. Il est en effet des plus importants de situer les travaux de Taylor dans le contexte sociétal de l'époque. En cette période de profonds bouleversements démographiques, période qui fait suite à la révolution industrielle des années 1850, nous observons une migration massive d'individus fuyant leurs conditions de vie précaire. Les États-Unis verront en effet déferler en vagues successives le plus grand mouvement d'immigration de l'histoire moderne, cette vague de migrants venant trouver refuge aux États-Unis ayant ainsi pour effet de modifier profondément le paysage socioéconomique du

<sup>33</sup> Luc Maury, *Frederick Winslow Taylor. La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1957 ; [I. Les principes de direction scientifique (1911) – II. Témoignage de Taylor devant la commission de la Chambre des Représentants (janvier 1912)].

pays<sup>34</sup>. Il est important de stipuler par ailleurs que cette immigration peut être divisée en deux périodes distinctes accueillant des immigrants d'origines différentes. Effectivement, tandis que les premiers immigrants étaient majoritairement originaires d'Europe de l'Ouest et du Nord, la seconde cohorte –qui s'étend grosso modo de 1880 à 1915– proviendra quant à elle essentiellement d'Europe de l'Est et du Sud, différence qui aura son importance quant à la capacité d'intégration de ces immigrants. La seconde cohorte sera composée d'immigrants dans l'ensemble plus pauvres, moins éduqués et moins qualifiés que leurs prédécesseurs, ils auront ainsi davantage de difficultés à faire leur place dans les campagnes et, de ce fait, devront conséquemment se résigner à s'installer dans les zones industrielles du Nord-est des États-Unis. Ainsi, cette manne constituera, aux dires de Coriat, un « fantastique "réservoir" de main-d'œuvre du capital américain ». Le défi sera alors d'intégrer au modèle industriel américain cette nouvelle main-d'œuvre non qualifiée afin d'en faire une masse de travailleurs dociles et bons marchés. Notez que nous reviendrons sur l'ouvrage de Coriat dans le cadre de notre critique des principes exposés par Taylor.

### *L'Organisation Scientifique du Travail*

Pour revenir aux travaux de Taylor, contremaître, puis ingénieur (tout en étant également inventeur et chercheur à ses heures), il se consacra entièrement –en dehors d'une période de 3 ans passée à la *Bethlehem Steel Co*– depuis son départ de la Midvale (en 1890) jusqu'à sa mort, à des travaux d'ingénieur-conseil en organisation. C'est ainsi qu'il sera l'un des premiers si ce n'est le premier à exercer la profession libérale de conseiller en organisation scientifique. Pour ce qui est de la paternité de son fameux modèle d'"*Organisation Scientifique du Travail*" (OST), Taylor se défend toutefois d'en être le seul fondateur. Effectivement, si l'on en croit ses propos tenus, en 1912, lors de son témoignage devant la commission d'enquête de la

---

<sup>34</sup> Benjamin Coriat, *L'atelier et le chronomètre. Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*, Paris, Christian Bourgeois, 1994 [1979], p. 47.

Chambre des Représentants, je le cite : « J'ai pris une grande part dans le développement d'un système de direction que certaines personnes appellent le système Taylor, mais je suis seulement l'une des nombreuses personnes qui se sont occupées de développer ce système<sup>35</sup> » ; ce dernier de préciser par ailleurs que, pendant quelque temps, le système fut désigné sous le nom de "système des tâches". Toutefois, attendu que le mot tâche possédait selon lui une résonnance sévère et qu'il ne correspondait pas exactement à l'esprit du système, Taylor estimera qu'il serait plus judicieux de désigner ce système sous le nom de "*Direction Scientifique*".

Passé ces considérations d'ordre terminologique, l'objectif principal de Taylor lorsqu'il élaborait ces principes d'"organisation scientifique du travail" ("*Principles of Scientific Management*") sera de réduire –voire même de tenter de faire disparaître– la flânerie naturelle et la flânerie systématique, principales causes qui selon l'ingénieur ravagent les usines américaines, en réfrénant grandement la production et la productivité des ouvriers. C'est ainsi que celui-ci distinguera deux formes de flânerie : tout d'abord celle qui a trait à la tendance naturelle, aux dires de Taylor, de tous les hommes à "se la couler douce" ("*the natural soldiering*"), mais également et surtout la flânerie que Taylor qualifiera de flânerie systématique ou "*systematic soldiering*". Cette seconde forme de flânerie découlerait, selon lui, des relations existant alors entre employeurs et salariés au sein de l'organisation du travail, à savoir de l'examen approfondi que les ouvriers font quant à la façon dont ils doivent défendre leurs intérêts, les plus légitimes à ses yeux. Autrement dit, la raison principale de cette seconde forme de flânerie pourrait s'expliquer selon Taylor par le fait que les ouvriers sont convaincus que l'augmentation de leur rendement nuirait à l'ensemble de leurs collègues, avec pour conséquences d'entraîner d'éventuelles mises à pied, ceci faisant en sorte –à en croire ce dernier– que le recours à la flânerie

---

<sup>35</sup> Luc Maury, *ouvrage cité*, p. 17.

tendrait à s'ériger en système<sup>36</sup>. Aussi, bien que la paresse naturelle de l'homme tende à représenter un problème sérieux d'un point de vue de la productivité des ouvriers, le plus grand mal dont souffriraient à la fois les ouvriers et les patrons serait sans conteste aux dires de Taylor cette "flânerie systématique" se caractérisant par la limitation *systématique* de la production de la part des ouvriers. L'ingénieur considérera qui plus est, que la "flânerie systématique" tendrait à se faire quasiment universelle au sein des entreprises actuelles<sup>37</sup>. Taylor affirmera en effet que la "flânerie systématique" constitue, je cite: « the greatest evil with which the working-people of both England and America are now afflicted<sup>38</sup> ». Dès lors, c'est dans l'optique de remédier à ce fléau, que Taylor mettra au point ses principes qui formeront alors son fameux système d'organisation scientifique du travail.

Principes qui, principalement, consisteront à s'assurer des étapes suivantes : premièrement, à étudier de manière rigoureuse chaque geste effectué par l'ouvrier, et ce en lieu et place des pratiques basées uniquement sur de simples observations, qualifiées par Taylor de « old rule-of-Tumb method » ; deuxièmement, à sélectionner rigoureusement chaque ouvrier afin de placer le bon ouvrier au bon endroit (« *the right man in the right place* »), pour ensuite le former et l'entraîner de manière à lui faire exécuter le plus rapidement possible le travail qui convient le mieux à ses aptitudes naturelles –alors qu'auparavant c'était l'ouvrier lui-même qui choisissait son poste de travail et se formait sur le tas<sup>39</sup>. Il s'agira ensuite de suivre l'ouvrier dans

---

<sup>36</sup> Une seconde raison poussant les ouvriers à cette "flânerie systématique" résiderait dans le fait, que chaque fois qu'un ouvrier augmenterait sa production et recevrait –en conséquence– un salaire plus élevé, le patron y verrait là un risque de déséquilibre du marché du travail de sorte qu'il ne serait plus en mesure de concurrencer ses confrères. Aussi, ce dernier aurait-il tendance à réduire les salaires de ses ouvriers, tout en s'efforçant de maintenir le taux élevé de production. Taylor reconnaissant ce faisant, que les ouvriers réagissent de manière somme toute légitime en adoptant une telle politique de flânerie systématique. Témoignage de Taylor devant la commission d'enquête (1912). *Ibid.*, p. 28-29.

<sup>37</sup> Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Row, 1947 [1911], p. 20-21.

<sup>38</sup> *Ibid.*, p. 13-14.

<sup>39</sup> Ce faisant, aux dires de Taylor : « We are not dealing with men in masses, but are trying to develop each individual man to his highest state of efficiency and prosperity ». *Ibid.*, p. 43.

sa formation afin de s'assurer qu'il effectue ses tâches en respectant les principes développés par les "*experts*" en charge de l'élaboration du nouveau système d'organisation, cela au lieu des trop nombreuses improvisations ayant encore cours, aux dires de Taylor, dans le système de production dit traditionnel. Taylor d'affirmer alors : « In the past the man has been first; in the future the system must be first ». Finalement, le dernier point –mais non des moindres– sera de s'assurer d'une égale répartition des tâches entre les ouvriers et lesdits experts, ces derniers recevant alors de Taylor le titre de "*managers*". De ce fait, ce seront désormais ces dits experts qui seront en charge d'assumer l'entière responsabilité de la conception du travail, advenant selon ce dernier que les managers sont les mieux placés et les mieux formés pour s'acquitter de cette mission<sup>40</sup>. Conséquemment, il ne restera plus aux ouvriers qu'à effectuer les tâches incombées. Taylor espérera ainsi que la tendance des ouvriers à recourir à la flânerie naturelle s'en trouvera fortement minimisée. Autrement dit, grâce à ce nouveau mode d'organisation, nous observerions « the substitution of a science for the individual judgment of the workman », pour reprendre une formule de Taylor. Ainsi, aux dires de l'ingénieur :

« This is the combination of the initiative of the workmen, coupled with the new types of work done by the management, that makes scientific management so much more efficient than the old plan » (Taylor, 1947, p. 37).

Sélection faite des ouvriers qui correspondent le mieux à chaque tâche particulière à exécuter, Taylor préconisera ensuite d'étudier avec minutie toutes les opérations élémentaires ainsi que chacun des gestes que les ouvriers auront à effectuer. En effet, à ses yeux, il serait essentiel de déceler –parmi les méthodes et les outils employés dans chacune des opérations– quels sont les modes opératoires les meilleurs et (surtout) les plus rapides. Il sera ainsi possible de chronométrer le temps requis pour chacun des mouvements alors effectués et ce, afin de sélectionner les

<sup>40</sup> Attendu que selon lui : « It also clear that in most cases one type of man is needed to plan ahead and an entirely different type to execute the work ». *Ibid.*, p. 38.



manières les plus rapides à la réalisation de chaque tâche élémentaire. Et, ce faisant, réduire au maximum les temps morts en éliminant tout ‘‘faux’’ mouvement –ou jugé ‘‘inapproprié’’– et autres gestes considérés comme trop lents ou ‘‘inutiles’’ à une exécution efficace du travail. En d’autres termes, une fois supprimé tout geste ‘‘parasite’’, il s’agira de répertorier les mouvements jugés les plus efficaces en vue de concevoir une suite de gestes simples et rapides que devront effectuer les ouvriers, dépendamment de chacun des postes occupés ; à savoir que pour Taylor : « This task specifies not only what is to be done but how it is to be done and the exact time allowed for doing it<sup>41</sup> ». Il arguera ceci dit que ces mouvements ne peuvent être découverts, selon lui, qu’à la suite d’une analyse scientifique basée sur une étude exacte et minutieuse des mouvements et des temps, soit le fameux procédé du « *Time and motion study* ».

D’autre part, en ce qui a trait à la création de richesse engendrée par l’entreprise, Taylor avancera devant la commission d’enquête la chose suivante :

« Je pense qu’il est exact de dire que dans le passé une grande partie des pensées des membres de la direction et des ouvriers se concentrait sur le problème de la répartition convenable de la valeur ajoutée au produit par l’entreprise. La direction s’efforçait d’avoir un profit aussi grand que possible pour elle-même et les ouvriers essayaient d’avoir les plus hauts salaires possibles ». Or, dans le système d’organisation scientifique, au lieu de se disputer au sujet du partage de la valeur ajoutée et d’agir en ennemi les uns vis-à-vis des autres, patrons et ouvriers joignent leurs efforts pour augmenter l’importance de la valeur ajoutée (Maury, 1957, p. 55).

Dès lors, selon Taylor, en adoptant les modes opératoires prodigués par l’OST, non seulement la productivité au sein des usines se verra augmentée, mais le patron pourra vendre son produit à meilleurs coûts, ce qui lui permettra d’en écouler davantage et d’élever du même coup ses profits et, ce faisant, de mieux rémunérer ses ouvriers ainsi que d’embaucher de nouveaux travailleurs<sup>42</sup>. Cette logique économique

---

<sup>41</sup> *Ibid.*, p. 39.

<sup>42</sup> Car aux dires de Taylor, il existerait une nécessité économique à tout cela. En effet, selon lui, actuellement –comme il en aurait d’ailleurs toujours été– *le monde souffre de sous-production* et, conséquemment, à en croire celui-ci « c’est principalement parce qu’il y a sous-production que les salaires sont bas ». Luc Maury, *ouvrage cité*, p. 28-29.

va aux dires de l'ingénieur à l'encontre des croyances trop souvent véhiculées par les travailleurs eux-mêmes au sein de la classe ouvrière, ce qui lui fera dire que seuls les ingénieurs et les directeurs d'usines sont véritablement familiarisés avec cette réalité entrepreneuriale et donc les mieux placés pour combattre les idées erronées trop souvent ancrées dans l'esprit des ouvriers. Aussi, est-il selon lui de la plus haute importance de faire l'éducation non seulement des ouvriers, mais également de l'ensemble des citoyens américains ; cela au lieu de laisser le champ libre aux agitateurs et autres personnes ignorantes des réelles conditions actuelles de travail (Taylor, 1947).

En effet, à en croire Taylor, la majorité des hommes ont la conviction que les intérêts fondamentaux des ouvriers et des patrons sont nécessairement antagonistes. Or, avec l'organisation scientifique du travail, les intérêts véritables des deux partis seraient les mêmes, à savoir que la prospérité de l'employeur ne peut durer selon lui que si elle est accompagnée de celle des ouvriers, et inversement<sup>43</sup>. Il serait alors possible de donner à l'un et à l'autre ce qu'il désire : à l'ouvrier –de gros salaires– et au patron –une main-d'œuvre bon marché au sein de son usine<sup>44</sup>. C'est pourquoi, aux dires de Taylor, une coopération étroite entre la direction et les ouvriers serait essentielle afin que chacune des parties, et plus particulièrement chaque ouvrier, soit désormais capable d'atteindre son rendement maximum et ce, dans l'intérêt de tous, advenant que la prospérité maximum ne pourrait exister que comme la conséquence de la productivité maximum<sup>45</sup>. En d'autres termes, l'objectif principal de la direction

<sup>43</sup> Taylor ira même jusqu'à affirmer dans le cadre de son témoignage devant la commission d'enquête, je cite : « S'il est un point qui est bien caractéristique du système de direction scientifique, c'est le fait que les hommes que l'on appelait les chefs dans l'ancienne méthode de direction deviennent les serviteurs des ouvriers dans la méthode de direction scientifique ». *Ibid.*, p. 259.

<sup>44</sup> Frederick W. Taylor, *ouvrage cité*, p. 10. Bien que cette assertion puisse paraître au prime abord grandement contradictoire, il faut prendre cette affirmation d'un point de vue relatif. C'est-à-dire que le gain de productivité ainsi engendré ferait en sorte de permettre de mieux rémunérer les ouvriers, tout en bénéficiant –relativement– d'un coût de main-d'œuvre bon marché.

<sup>45</sup> Car selon lui, attendu que toute augmentation de production tendrait à mettre à disposition de l'ouvrier ce qui constituait auparavant un luxe, limiter la production serait conséquemment un vol commis au détriment des plus pauvres (Maury, 1957).

devrait être selon ce dernier l'atteinte de ce qu'il appelle la "*prospérité maxima*", cela aussi bien pour l'employeur que pour chaque salarié, considérant que pour Taylor, ce n'est qu'à ces conditions qu'il peut se tisser de saines relations mutuelles au sein des usines. C'est ainsi que la direction obtiendrait un bénéfice plus important, les consommateurs –un prix de vente moins élevé et les ouvriers, quant à eux, de meilleurs salaires ; de tout ceci découlant finalement la paix dans l'atelier, Taylor d'affirmer<sup>46</sup>. Ce dernier précisera toutefois, que toute application incomplète des principes de direction scientifique ne permet pas d'obtenir l'ensemble de ces résultats.

Par ailleurs, en réaction à certaines résistances concernant l'application de ses principes de direction, Taylor affirmera devant ladite commission d'enquête d'une part, qu'il n'a pas observé de diminution au niveau de l'effectif total du personnel, se produisant même selon lui un transfert de postes de l'ouvrier à l'agent technique voire même d'agent de maîtrise ; d'autre part, qu'un reclassement général du personnel basé sur la recherche des aptitudes de chacun serait ainsi facilité par les possibilités d'instruction offertes aux principaux intéressés. C'est pourquoi, celui-ci fera devant la commission en question la déclaration suivante :

« Je ne connais pas de système dans lequel les changements soient aussi importants, mais ils ont presque tous pour conséquence de meilleures conditions de travail et une plus grande prospérité pour les ouvriers ; ils signifient un meilleur travail, des salaires plus élevés et une activité plus intéressante ; ces changements tendent à rendre les ouvriers plus efficaces et à en faire des hommes d'un niveau plus élevé. Il y a beaucoup de changements, mais ils sont tous bons » (Maury, 1957, p. 203-204).

L'objectif premier de son ouvrage publié en 1911 sera alors aux dires de Maury de prouver que la direction des entreprises est "une vraie science" qui s'appuie sur les lois, des règles et des principes clairement définis, comme une maison sur ses

---

<sup>46</sup> Ceci fera dire à Maury que le présent ouvrage de Taylor fut principalement écrit dans le but de montrer que des salaires élevés et un bas prix de revient constitueraient la base de tout bon système de direction.

fondations et, qui plus est, de montrer que les principes fondamentaux de direction scientifique sont applicables à tous les genres d'activité humaine, depuis les actes individuels les plus simples jusqu'aux travaux complexes de grandes sociétés qui demandent la collaboration la plus étroite de tous les membres de leur personnel. A savoir qu'en ce qui a trait à la direction d'entreprises :

« Dans le passé, l'opinion générale pouvait s'exprimer par la phrase : "On naît capitaine d'industrie, on ne le devient pas" et la théorie était que, lorsqu'on avait trouvé l'homme qu'il fallait, on pouvait se reposer sur lui en toute sécurité pour le reste. Dans l'avenir on considèrera qu'il ne suffit pas de posséder de naissance le caractère idoine, mais on peut aussi être entraîné, et qu'aucun grand homme appliquant l'ancien système de direction ne peut espérer concurrencer efficacement une équipe d'hommes ordinaires convenablement organisés pour travailler en collaboration d'une façon efficace » (Maury, 1957, préface, p. XXX)<sup>47</sup>.

Selon Maury, Taylor déplorera effectivement que la direction des entreprises soit encore uniquement considérée comme un problème purement humain, l'opinion ancienne étant que lorsque nous avons "l'homme qualifié au poste de direction", nous pouvons lui laisser en toute sécurité le soin de définir l'entièreté des méthodes de direction. C'est pourquoi, dans son témoignage devant la commission, Taylor insistera longtemps sur l'essence du système d'organisation scientifique du travail, système qui implique selon lui une révolution complète de l'état d'esprit des ouvriers, c'est-à-dire une profonde révolution dans la façon dont ceux-ci envisagent leurs devoirs vis-à-vis de leur travail ainsi que de leurs employeurs. Cela, sans compter que ces principes d'organisation impliquent également une profonde remise en question du côté des membres la direction (Maury, 1957). En effet, pour citer Taylor : « Scientific management consists in a complete revolution in the mental attitude and

---

<sup>47</sup> Nous verrons que ces propos tendent à rejoindre ceux alors émis par Peter Drucker, lorsque ce dernier mettra l'accent sur le fait que l'efficacité peut s'apprendre, à condition toutefois de se montrer très méthodique et rigoureux. Nous nous référons notamment à son ouvrage paru en 1966 *L'efficacité : l'objectif numéro 1 des cadres*.

the habits of all of those engaged in the management, as well of the workmen<sup>48</sup> ».

Autrement dit :

« Ce n'est que quand on amène les ouvriers à normaliser leurs méthodes de travail, à utiliser un meilleur outillage, à travailler dans de meilleures conditions et à coopérer entre eux que l'on peut obtenir qu'un travail soit exécuté plus rapidement » ; tout en précisant néanmoins que la tâche de faire appliquer ces normes et d'obtenir la coopération des ouvriers ne revient et n'appartient seulement et uniquement qu'à la direction seule (Maury, 1957, p. 150).

En d'autres termes, l'objectivité découlant de la connaissance scientifique basée sur les principes proposés serait, aux dires de Taylor, la condition première de l'efficience et du succès de l'« organisation scientifique du travail ». C'est pourquoi patrons et ouvriers auraient donc intérêt à appliquer ses « lois scientifiques ». Taylor de déclarer en effet devant la commission de la Chambre des Représentants :

« En conclusion, le système de direction scientifique n'existe que si les deux partenaires ont changé d'état d'esprit, que si tous les deux considèrent comme leur devoir de coopérer pour gagner une valeur ajoutée aussi grande que possible et comme une nécessité de substituer la connaissance scientifique exacte à celle dérivant d'opinions que l'on peut qualifier d'empiriques » (Maury, 1957, p. 57).

Ce dernier y affirmera cependant la chose suivante : « *Le système de direction scientifique des entreprises n'est que l'équivalent d'un dispositif d'économie de travail, il n'est que cela. C'est un moyen, un moyen très efficace et très sûr de rendre les hommes plus efficaces qu'ils ne le sont actuellement et ceci sans leur donner une plus grande charge de travail* » [en italique dans le texte] (Maury, 1957, p. 24).

A la lumière des préceptes émis par Taylor, nous nous proposons à présent d'y adresser –dans un premier temps– une critique de nature notamment socioéconomique, reposant sur l'analyse effectuée par Benjamin Coriat dans son ouvrage « *L'Atelier et le Chronomètre* », essai dans lequel l'économiste s'adonne à une analyse critique du rapport entre travail et accumulation du capital ; puis, d'ordre épistémologique en nous basant sur la lecture qu'en fera Armand Hatchuel,

<sup>48</sup> Frederick W. Taylor, *ouvrage cité*, p. 131. Comme nous aurons l'occasion de le constater tout au long de ce travail, cette notion de « révolution » tend à sous-tendre le paradigme gestionnaire, puis à se faire de plus en plus récurrente au gré de l'évolution dudit paradigme.

professeur à l'École des Mines de Paris et membre du Groupe de Recherche sur l'Histoire et l'Épistémologie des Sciences de Gestion, au sein de l'ouvrage "*L'invention de la gestion : Histoire et pratiques*".

### 2.3.1 Critique des principes exposés par Taylor

Comme mentionné ci-dessus, cette présente critique des principes exposés par Taylor reposera sur l'ouvrage de Benjamin Coriat, économiste français qui s'inscrit dans le courant de l'école de la "Théorie de la Régulation". C'est ainsi que nous nous proposons d'effectuer une mise en contexte socioéconomique du système d'"Organisation Scientifique du Travail" tel que présenté par Taylor –tout en nous référant aux enjeux politiques et historiques attendu l'importance, comme nous l'avons déjà mentionné, de prendre en compte les luttes de pouvoir existant au sein de la sphère du travail– et ce, afin d'y apporter un éclairage critique. Aux dires de Coriat :

« Les choses ainsi précisées, *l'Analyse des Temps et des Mouvements, protocole central du "Scientific Management"* apparaît bien comme la "réponse" si longtemps cherchée par le capital, pour limiter et réduire la résistance opposée par l'ouvrier de métier et assurer son expansion sur une grande échelle » [en italique dans le texte] (Coriat, 1994, p. 61).

C'est alors que l'"organisation scientifique du travail" est rapidement devenue selon lui plus qu'une simple solution technique adaptée à une situation particulière, « *elle est devenue une norme* ». Car dans le contexte des États-Unis de l'époque, en référence à notre brève contextualisation sociohistorique, terre neuve et presque sans héritage, pénurie de main-d'œuvre qualifiée et efficacité du syndicalisme de métier tendent à combiner leurs effets de façon telle que le "métier" y sera perçu –dans sa limite extrême–, « non comme condition de l'industrialisation, mais davantage comme un *obstacle à l'accumulation du capital* »<sup>49</sup>. Aussi, selon Coriat, l'enjeu

---

<sup>49</sup> Benjamin Coriat, *ouvrage cité*, p. 27-28.

principal de l'organisation scientifique du travail sera de briser le "métier" afin de briser la maîtrise ouvrière des temps de production. Celui-ci écrira en effet :

« En brisant la maîtrise ouvrière sur les modes opératoires, en substituant aux "secrets" de métier, un travail réduit à la répétition de gestes parcellaires –bref, en assurant l'expropriation du savoir ouvrier et sa confiscation par les directions d'entreprises– le chronomètre est d'abord instrument politique de domination sur le travail » (Coriat, 1994, p. 13).

Autrement dit, « la lutte autour du contrôle et de la maîtrise des savoirs de fabrication étant consubstantielle à celle qui concerne le contrôle des temps de production<sup>50</sup> », en disséquant les tâches des ouvriers en gestes simples et efficaces. Cela permettra dès lors de définir une unité de mesure du travail : à savoir celle du *temps*. Ce minutage des tâches aura de surcroît l'avantage d'empêcher les ouvriers de recourir à la fameuse "flânerie" tant décriée par Taylor, celle-ci représentant selon lui –faut-il le rappeler– le principal obstacle à la productivité des entreprises<sup>51</sup>. Effectivement, en enlevant la responsabilité du contrôle de tâches des mains des travailleurs, le patronat s'empare ainsi de la maîtrise des modes opératoires et, ce faisant, sera dès lors capable d'imposer à ces derniers ses propres conditions de travail. En d'autres termes, les ouvriers n'ayant plus qu'à s'occuper de l'exécution de leurs tâches, sans plus se soucier du comment et pourquoi de leur travail, la direction des usines épaulée par lesdits « *experts* » se réservera désormais l'organisation, la planification et contrôle des tâches, de même que leurs modes opératoires ; ceci faisant en sorte que la classe dirigeante parviendra alors à contrôler et mettre la main sur l'ensemble des modes de productions.

Or, pour ce faire, il s'agira conséquemment de remodeler de fond en comble autant les modes de production, que les habitudes de travail prises par les ouvriers eux-mêmes. C'est alors que le procès de production s'en trouvera fortement perturbé, les ouvriers n'étant plus que de simples exécutants au service et aux ordres des

<sup>50</sup> *Ibid.*, préface, p. IV-V.

<sup>51</sup> Coriat nous rappelant que pour Taylor : « L'ultime obstacle d'importance dressé encore à l'essor de l'accumulation du capital reste bien cette "flânerie ouvrière systématique" ». *Ibid.*, p. 61.

dirigeants et “*experts*” en organisation scientifique du travail. C’est-à-dire que le système proposé par Taylor entérine –comme nous l’avons vu– le procès de séparation entre le travail de conception et celui d’exécution désormais contrôlé par lesdits “*experts*”<sup>52</sup>. Ainsi, dès lors que les postes de travail furent rationalisés et parcellisés, furent vidés de toute consistance, ils purent désormais sans aucun problème être occupés après un temps d’adaptation réduit, Coriat de souligner. Pour dire les choses plus crument, l’homme n’étant pas une machine, tout doit être mis en œuvre afin qu’il apprenne « à se mécaniser ». Par conséquent, « en substituant l’ouvrier de métier à l’ouvrier-masse, à peine immigré, non qualifié et surtout *non organisé*, le capital modifie ainsi en sa faveur, et pour longtemps, l’état d’ensemble du rapport de classe<sup>53</sup> », c’est ainsi qu’en déstructurant le savoir des ouvriers de métier, par le biais de la simplification et réorganisation des tâches, l’industrie remplaça peu à peu ses travailleurs –qualifiés et organisés– par la masse de réservistes de « *cheap-labour* » que représentait les nouveaux immigrants. Le taylorisme viendra alors faciliter ce changement de garde en donnant aux industriels les moyens pratiques de se dispenser des “*skilled workers*”. Cela, tout en conservant un haut taux de productivité de la part de cette nouvelle main-d’œuvre que Taylor désigne sous le vocable d’ouvrier spécialisé (O.S.), attendu que pour Taylor : « seule en effet *une augmentation de la productivité du travail* peut favoriser l’essor de *l’accumulation du capital* »<sup>54</sup>. De plus, une fois le métier fut-il brisé, même les travailleurs qualifiés –dits de métier– n’eurent d’autres choix que de se conformer aux normes, ou encore de quitter leur emploi, les options se limitant ainsi à ces

<sup>52</sup> Effectivement, la science qui régit les opérations de chaque ouvrier serait si compliquée, aux dires de Taylor, que même l’ouvrier le plus qualifié pour exécuter une de ces opérations s’avérerait incapable de posséder complètement cette science, faute d’éducation ou de capacités intellectuelles, c’est pourquoi il doit être guidé et aidé en premier lieu par ses chefs ou encore par ces camarades de travail (Taylor, 1947).

<sup>53</sup> Benjamin Coriat, *ouvrage cité*, p. 14. Les différentes vagues d’immigration ayant en effet abouti aux dires de Coriat à « bouleverser totalement la composition technique de la classe ouvrière ».

<sup>54</sup> *Ibid.*, p. 59. Considérant en effet, tout comme l’avait précédemment exposé Adam Smith (1723-1790) concernant le principe de *division du travail*, qu’« en réduisant la tâche de chaque homme à quelque opération très-simple et en faisant de cette opération la seule occupation de sa vie, lui fait acquérir nécessairement une très-grande dextérité ». Adam Smith, « De la division du travail », extrait de *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, Gallimard, coll. Folio/Essais, 1976 [1776], 442 p., p. 37-55, p. 42.



simples mots : « soumission ou démission » –pour reprendre la formule de Coriat. L'exigence pour le capital demeurant celle de produire sans cesse les conditions permettant d'alimenter la grande industrie en force de travail nombreuse et à bon marché, ces nouvelles normes doivent être dès lors comprises, pour citer à nouveau Coriat :

« En tant qu'elles inaugurent *un nouveau mode de la consommation productive de la force de travail ouvrière, c'est à une hausse formidable du taux d'exploitation* que les Nouvelles Normes de Travail doivent être rapportées » [en italique dans le texte] (Coriat, 1994, p. 63).

« Briser l'ouvrier de métier, "libérer" le procès de travail du pouvoir qu'il y exerce pour y instaurer la loi et la norme patronales, telle sera la contribution historique du taylorisme » (Coriat, 1994, p. 46).

### *Conclusion*

Le travail d'analyse effectué par Coriat nous aura ainsi permis de mettre en lumière l'importance de considérer le contexte démographique et sociohistorique dans lequel le taylorisme pris son essence et pu, par la suite, s'imposer en tant que modèle dominant d'organisation du travail au sein des entreprises<sup>55</sup>. Aussi, concluons-nous cette brève critique en reprenant une dernière fois les propos de Coriat qui affirmera que, encore dans les années 1960, et plus particulièrement dans le contexte français de mai 1968, la cible de l'attaque tendrait à être partout la même : l'organisation capitaliste du travail dans sa forme moderne et "scientifique", dont notamment les modes de consommation, de production et de rémunération, ainsi que les procédés ayant trait à la reconstitution de la force de travail –dont l'OST serait le support. Cela, serait sans compter les systèmes de "classifications" rendus largement obsolètes par le taylorisme et qui, ne se maintiennent plus que comme instruments de division et de contrôle ainsi que l'édifice laborieux de la domination sur le travail ouvrier et de l'exploitation capitaliste, produit de décennies d'expérimentation et de recherches patronales. Bref, l'énorme bric-à-brac que serait devenu l'OST tendrait

---

<sup>55</sup> Ceci n'excluant pas pour autant la présence d'autres modèles d'influences diverses.

désormais, si l'on en croit les observations de Coriat, à se voir attaqué de toutes parts<sup>56</sup>. Pour faire suite à ces propos, tel que mentionné nous compléterons notre critique du taylorisme par une lecture épistémologique du travail de Taylor.

### 2.3.2 Une lecture épistémologique du taylorisme

Aux dires de Hatchuel : « Si nous ne savons pas ce qu'est l'entreprise industrielle idéale, au moins pouvons-nous constater qu'un consensus existe en Occident sur ce qu'elle ne devrait plus être : taylorienne !<sup>57</sup> ». En effet, selon lui :

Sur près d'un siècle, à l'exception de quelques rares auteurs, la critique du taylorisme n'a cessé de s'étendre. Or, si durant les années vingt elle reste encore savante et mesurée, elle tend dès les années cinquante à se confondre avec celle du travail parcellisé ; puis, aujourd'hui, à s'étendre suffisamment pour donner l'impression que le taylorisme a été le principe central de fonctionnement des entreprises jusqu'aux années quatre-vingt. Ainsi selon Hatchuel l'entreprise taylorienne, du moins en tant que modèle-repoussoir, combine à la fois l'enfer des *Temps modernes* et le *Procès* de Kafka, ou, pour prendre des références plus scientifiques, le modèle proposé par Taylor symboliserait simultanément le "travail en miettes"<sup>[58]</sup> ainsi que le "phénomène bureaucratique" (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 53).

Nous nous devons de relever néanmoins, nous fera remarquer Hatchuel, que bien des pratiques japonaises, même si elles mobilisent des techniques différentes, tendent à manifester un souci du détail, du progrès continu<sup>59</sup> ou encore de la proximité de terrain, avec un air de *déjà vu* pour les lecteurs de Taylor. « Comment expliquer alors que nous rejetions le taylorisme aux oubliettes de l'histoire, sans nous

<sup>56</sup> Benjamin Coriat, *ouvrage cité*, p. 189.

<sup>57</sup> Armand Hatchuel, « Frederick Taylor : une lecture épistémologique. L'expert, le théoricien, le doctrinaire » dans Jean-Philippe Bouilloud et Bernard-Pierre Lécuyer, *ouvrage cité*, p. 53-64, p. 53.

<sup>58</sup> A ce sujet, voir notamment l'ouvrage de Georges Friedmann, *Industrial Society : The Emergence of the Human Problems of Automation*, Toronto, The Free Press, 1955 ; titre original : "Problèmes humains du machinisme industriel", Paris, Gallimard, 1947.

<sup>59</sup> Quant bien même ce processus d'amélioration continue que les Japonais nomment "kaizen" peut prendre des formes fort différentes, celui-ci pourrait en effet s'inscrire autant dans la logique de l'OST, en passant par les principes défendus par Henri Fayol, que dans le processus de "destruction créatrice" observé par Schumpeter ou encore dans les multiples allusions de Peter Drucker en référence à la nécessité pour les organisations de s'améliorer continuellement. Notez que nous reviendrons à maintes reprises sur ces différentes formes de "progrès continu".

rendre compte qu'à travers les leçons japonaises nous accueillons à bras ouverts certaines retombées de cette pensée ?<sup>60</sup> », de se questionner Hatchuel.

Comme toute œuvre un peu complexe, les travaux de Taylor autorisent des lectures radicalement différentes. En effet, nous pourrions y discerner selon Hatchuel un enchevêtrement de trois postures intellectuelles bien distinctes : soit qu'à l'*expert* en coupe des métaux, au fin connaisseur des ateliers de mécanique et de machines-outils, nous devons y associer très tôt le *théoricien* du conflit et des *mutations organisationnelles*, posture qui relativise ses thèses étant donné que Taylor sait pertinemment que le monde industriel est relativement complexe et divers. Effectivement :

« Dans bien des propositions présentées, nous sommes loin de l'éloge inconditionnel d'un "*one best way*", et l'idée d'un "*scientific management*" monolithique semble à peine présente. Après tout, comment aurait-il pu en être autant ? Dans de nombreuses industries de la fin du siècle, l'heure n'est plus à une étude détaillée du temps de travail mais bien à une mécanisation intensive » [en italique dans le texte] (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 58).

Or, nous fera remarquer Hatchuel :

« A ces deux personnages, il faut encore en ajouter un troisième : le *doctrinaire* qui simplifie pour convaincre et s'attache plus à sensibiliser qu'à expliquer, bref, l'énonciateur d'une grande idéologie gestionnaire, celle précisément dont avaient besoin les partisans d'une gestion professionnelle des ateliers, celle aussi que les nouvelles sciences sociales purent instituer en repoussoir commode, en abordant le monde complexe de l'atelier » [en italique dans le texte] (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 55)<sup>61</sup>.

<sup>60</sup> Armand Hatchuel, *ouvrage cité*, p. 54.

<sup>61</sup> C'est ainsi, aux dires de Hatchuel, que les théoriciens de l'organisation, notamment les sociologues, attaquèrent la doctrine taylorienne, parfois avec raison, souvent – si l'on se fie aux propos de ce dernier – en la caricaturant, à savoir qu'elle fut souvent selon lui exposée hors de son contexte et, ainsi, réduite à des principes rigides et péremptoirs. A la lumière de cette remarque, nous préciserons tout de même que Hatchuel est professeur au sein d'une école de génie, institution formant de futurs ingénieurs, d'où peut-être un certain parti pris en faveur de tout ce qui pourrait s'avérer susceptible d'améliorer la productivité des entreprises. Pour répondre aux présentes remarques d'Hatchuel, nous pourrions rétorquer que c'est justement en mettant en contexte la doctrine taylorienne, comme nous l'a démontré avec éloquence l'analyse de Coriat, que le taylorisme fait apparaître toute sa dimension idéologique. Dès lors, les principes émis par Taylor présentaient en effet une propension à la dérive technocratique et, conséquemment, pouvaient se voir accusés de mettre en danger la solidarité ouvrière au sein des usines.

Aussi, c'est en posant ces principes de manière générale, en les décontextualisant avec plus ou moins de pertinence des problèmes spécifiques de la mécanique, que Taylor entreprit d'élaborer de 1888 à 1895 « une doctrine gestionnaire faite de plusieurs éléments hétérogènes », pour reprendre Hatchuel, éléments qui, s'ils ne possèdent plus la cohésion propre au problème de la machine-outil, vont néanmoins former un ensemble suffisamment robuste pour avoir les échos que l'on sait. En effet, il soulignera que le problème de la machine-outil s'avèrerait, tant historiquement que conceptuellement, le creuset des idées tayloriennes. Autrement dit, ce problème présentait selon lui un mystère et une énigme à résoudre, justifiant pleinement l'étude expérimentale détaillée, l'établissement de normes de travail ainsi que la création d'un service de répartition et d'organisation du travail : soit qu'après la vague du "machinisme" qui traversa le XIXe siècle, Taylor, en s'intéressant aux modes de détermination du temps de travail, fit en sorte de déplacer de manière novatrice les grands débats sociaux de cette fin de siècle<sup>62</sup>.

### *Conclusion*

Ceci étant, Hatchuel relèvera très justement à propos de son ouvrage "*The Principles of Scientific Management*", qui se veut son œuvre la plus connue, la plus traduite et la plus tardive, que l'expert et le théoricien sont encore présents mais qu'ils s'estompent sensiblement au profit du *doctrinaire*<sup>63</sup>. Aussi, en guise de conclusion à cette brève lecture épistémologique, clôturant par la même occasion notre présentation des travaux de Taylor, nous emprunterons une dernière fois les dires de Hatchuel, je le cite :

---

<sup>62</sup> *Ibid.*, p. 62. En référence aux forts antagonismes qui existaient alors entre les ouvriers d'usines et les patrons. Ces différends sensés alors s'amenuiser grâce aux principes mis de l'avant par Taylor qui, comme nous l'avons vu, étaient supposés reposer davantage sur une collaboration mutuelle que sur une logique de conflits d'intérêts.

<sup>63</sup> *Ibid.*, p. 61.

« Nous savons mieux aujourd'hui que, s'il faut un substrat technique pour rendre crédible une méthode de gestion, celui-ci est bien vite oublié au profit de la philosophie et de la dramaturgie, sociale ou organisationnelle, que cette méthode instaure en même temps », c'est alors que le taylorisme inaugurerait la formation d'« une grande idéologie gestionnaire », archétype et moteur d'une vague de rationalisation sans précédent (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 62).

Bouilloud et Lécuyer tiendront en effet dans leur conclusion les propos suivants :

« Plutôt que de mode, on pourra parler d'engouement, terme qui définit assez bien l'enthousiasme des acteurs et l'importance de l'enjeu pour eux. Et ceci, sur un fond de rationalité qui sert autant de cadre que d'alibi : le positivisme désuet qui a toujours cours dans certains domaines des sciences de la nature qui imprègne encore largement la manière de penser des gestionnaires. Toute théorie de gestion qui se présente comme scientifique revêt dès lors les habits de la respectabilité. De ce point de vue, Taylor avec son "Organisation scientifique du travail" a été l'initiateur d'un mouvement qui n'a pas faibli depuis : enquêtes, études statistiques et modélisations variées, tout concourt à donner aux théories un fondement scientifique qui rassure le destinataire » (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 314-315).

## 2.4 Henri FAYOL (1841-1925) : fondateur d'une doctrine managériale

### *Introduction et mise en contexte*

Mentionnons tout d'abord que les deux grands théoriciens du management que sont Taylor et Fayol établirent leurs doctrines plus en moins en même temps, le premier partant de la base –à savoir qu'il s'intéressa avant tout, comme nous venons de le voir, à l'organisation du travail au sein des ateliers, autrement dit aux modes opératoires du travail des ouvriers– ; quant à Fayol<sup>64</sup>, celui-ci se concentrera plus particulièrement sur la direction des entreprises<sup>65</sup> ainsi que sur la recherche des

<sup>64</sup> Ingénieur en géologie de formation et inventeur à ses heures, il faut savoir que celui-ci deviendra par la suite dirigeant d'entreprise doublé d'un "théoricien du management".

<sup>65</sup> Nous verrons que Peter Drucker se concentrera également, du moins dans ses premiers ouvrages, sur le rôle essentiel de la direction, puis par la suite de ses cadres, dans l'augmentation de la productivité des entreprises. En référence entre autres à ses ouvrages *La Pratique de la direction des entreprises* (1957) de même que *L'efficacité : l'objectif numéro 1 des cadres* (paru dans sa version originale en 1966).

meilleurs procédés administratifs à adopter, tout cela en vue de l'atteinte d'un rendement maximum. Or, bien que tous deux découvrirent la "gestion" par le biais de leur travail de terrain au sein même de l'entreprise, nous verrons qu'ils aborderont toutefois la problématique relative à la productivité des entreprises sous un angle qui leur est propre. Aussi, malgré le fait que les deux ingénieurs mirent tous deux l'accent sur l'importance de la gestion, ceux-ci furent souvent en opposition, Fayol attaquant même vigoureusement certaines affirmations de Taylor dans plusieurs de ses articles et ouvrages. Ces différences de pensées pourraient alors, aux dires de Peaucelle, être mises sur le compte des conditions fort différentes observées entre les ateliers métallurgiques et l'industrie minière dont est issu Fayol, ce sans parler de l'influence de leur pays d'origine respectif<sup>66</sup>. Qui plus est, pour citer les propos de Pierre Morin, rédacteur de la préface du principal ouvrage de Fayol, publié en 1916, "*Administration industrielle et générale*"<sup>67</sup> :

Si les experts américains eurent connaissances rapidement de la doctrine de Fayol, il n'en va pas de même des Anglo-Saxons qui, quant à eux, ne découvrirent qu'à partir de 1949 –date de la première édition de l'ouvrage en langue anglaise–, "The French pionner" et la valeur de ses propositions, et ce avec un certain étonnement et non sans admiration aux dires de Morin. C'est alors que ces derniers reconnaîtront qu'« il fut le premier à établir "a comprehensive statement of a general theory of management" » (Fayol, 1999, préface, p. XII).

Concernant l'influence que les travaux de Fayol eurent aux États-Unis, Morin relèvera effectivement que la séquence –prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler–, par laquelle Fayol définit ce qu'est pour lui administrer, renvoie à maints ouvrages américains de gestion, à maints articles pouvant se lire dans les nombreuses revues éditées par les différentes *business schools*<sup>68</sup>.

<sup>66</sup> Jean-Louis Peaucelle, *Henri Fayol : Inventeur des outils de gestion*, Paris, Economica, 2003, 316 p., p. 27.

<sup>67</sup> Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Présentation de Pierre Morin, Paris, Bordas, 1999 [1916], 151 p.

<sup>68</sup> *Ibid.*, préface, p. 6.

Ces injonctions séquentielles servant alors aux dires de Saussois à bâtir les curriculums desdites *business schools* américaines, à savoir qu'aux États-Unis, cette séquence sera très vite célèbre et connue de tous les étudiants en gestion comme la séquence POSDCORB : *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting*. Or, en ce qui a trait au contexte français, celui-ci nous fera remarquer que « cette séquence, aux résonances modernes, ne commencera à être enseignée en France que vers les années soixante », c'est-à-dire au moment où les écoles de gestion se mettent à découvrir le continent américain [en italique dans le texte] (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 46)<sup>69</sup>.

### *L'élaboration d'une doctrine managériale*

Cette brève mise en contexte effectuée, nous nous proposons de présenter sans plus tarder les grandes lignes des principaux *principes et éléments d'administration* exposés par l'ingénieur français. A commencer par celui de la *division du travail*, principe qui, tout comme Taylor et Smith l'ont prôné avant lui, aurait comme objectif d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort, voire un effort moindre. L'ouvrier faisant toujours la même pièce ou encore le chef traitant constamment des mêmes affaires acquerraient en effet une certaine habilité ainsi qu'une assurance et une précision qui mèneraient ainsi à un rendement supérieur (à contrario, chaque changement d'occupation tendrait à entraîner alors un effort d'adaptation ayant pour effet de diminuer le niveau de production), c'est pourquoi Fayol affirmera qu'il est « reconnu que c'est le meilleur moyen d'utiliser les individus et les collectivités ». Cette division du travail ayant en outre pour conséquences la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs<sup>70</sup>. Ceci dit, celui-ci émettra néanmoins certaines réserves :

<sup>69</sup> Jean-Michel Saussois, « Henri Fayol, ou l'invention du directeur général salarié » dans Jean-Philippe Bouilloud et Bernard-Pierre Lécuyer, *ouvrage cité*, p. 45-50. Nous reviendrons sur le rôle joué par les différentes écoles de gestion –qui soit dit en passant tendent à être de plus en plus nombreuses– quant à la propagation et transmission de l'idéologie gestionnaire dans le cadre de notre partie consacrée au procès d'institutionnalisation et aux modes de diffusion dudit paradigme.

<sup>70</sup> Concernant cette séparation des pouvoirs, nous pouvons noter que Fayol s'inscrit dans la même logique que celle de Taylor, nous faisons référence évidemment au procès de séparation entre le travail de conception et celui d'exécution, cette dernière étant désormais réservée aux dits "experts".

« Bien que ses avantages soient universellement reconnus et que l'on n'imagine pas la possibilité du progrès sans ce processus de spécialisation, *la division du travail* a ses limites que l'expérience, accompagnée de l'esprit de mesure, apprend à ne pas franchir » [en italique dans le texte] (Fayol, 1999, p. 21)<sup>71</sup>.

Fayol insistera par ailleurs sur l'importance de la *subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général*, attendu que pour lui, il s'avère essentiel que l'intérêt d'un agent (ou d'un groupe d'agents) ne prévale pas sur l'intérêt de l'entreprise. Il mettra également de l'avant le principe de *centralisation* qui consisterait selon lui à trouver le juste équilibre entre une logique de centralisation et la volonté de décentralisation des pouvoirs, soit à trouver la juste mesure qui nous donnerait le meilleur rendement. La notion de *discipline* figurera également en tête de liste des principaux éléments de sa doctrine, tout en précisant que « la discipline d'un corps social quelconque dépend essentiellement de la valeur des chefs »<sup>72</sup>. Il affirmera en effet :

« Je crois qu'il est dangereux de laisser répandre l'idée que le principe de l'unité de commandement est sans importance et peut être impunément violé. Conservons donc, précieusement jusqu'à nouvel ordre, le vieux type d'organisation où l'unité de commandement est en honneur. Il se concilie très bien d'ailleurs avec le renforcement des chefs d'atelier et contremaîtres recommandé par Taylor » (Fayol, 1999, p. 85).

En ce qui a trait à *l'union du personnel*, l'ingénieur mettra en garde sur le fait que de vouloir diviser les forces ennemies pour les affaiblir peut sembler consister en une habile stratégie (en référence aux éventuelles entreprises concurrentes), mais que de diviser ses propres troupes peut s'avérer selon lui une lourde faute envers

<sup>71</sup> Remarquez que Fayol tend sur ce point à se démarquer de la vision de Taylor à propos des avantages "incontestables" selon ce dernier de la division du travail. Cela dit, l'ingénieur français ne précise néanmoins que ses réserves sur l'organisation *scientifique* ou *administrative* édictée par Taylor ne l'empêchent nullement d'admirer le créateur de procédés minutieux et précis des conditions dans lesquelles l'ouvrier sera désormais encouragé d'exécuter son travail, c'est ainsi qu'il déclarera : « Nous pouvons souhaiter que l'exemple du grand ingénieur américain soit suivi à cet égard par beaucoup de nos compatriotes ». Henri Fayol, *ouvrage cité*, p. 85-86.

<sup>72</sup> Cette insistance mise sur le rôle et la qualité des "chefs" se retrouvera dans les premiers ouvrages de Drucker, tels notamment ceux cités précédemment. Ce dernier insistera en effet longuement sur la notion de "leader", puis sur celle de "leadership".



l'entreprise<sup>73</sup>. En guise de corollaire du principe précédent, Fayol misera sur l'importance de maintenir un personnel soudé de même que sur le principe de *stabilité du personnel*, attendu que selon lui, je cite : « on a constaté qu'un chef de moyenne capacité qui dure est infiniment préférable à des chefs de haute capacité qui ne font que passer »<sup>74</sup>. Ceci étant, ce dernier conclura que la fonction première du chef serait d'être un bon « *administrateur* ». La moindre imperfection morale de la part d'un « *grand chef* » pourrait dès lors avoir à ses yeux de graves conséquences, conséquences d'autant plus importantes que la hauteur hiérarchique opérerait comme « un bras de levier dont la longueur augmente considérablement la puissance », à en croire Fayol. En d'autres termes, qualités et défauts auraient aux dires de celui-ci cent fois plus d'importance chez un chef de haut rang que chez un contremaître, et encore davantage que chez un simple ouvrier. Effectivement, selon ses dires, bien que l'on demande à tous les agents de l'industrie (quel que soit leur rang) de la discipline, de la droiture et du dévouement – l'initiative étant un bien précieux pour tous –, ces qualités s'avéreraient d'autant plus essentielles et nécessaires que le rang des individus est élevé. Ceci dit, ce dernier stipulera cependant :

« N'oubliez pas que toute l'intelligence, tous les efforts, toutes les qualités consacrés à la prospérité d'une entreprise peuvent échouer; le hasard, les circonstances ont parfois une grande influence sur le succès des affaires et par conséquent sur celui des hommes qui les dirigent » (Fayol, 1999, p. 115).

Quant à la question du *recrutement* du personnel, elle serait à ses yeux l'une des opérations les plus importantes et les plus difficiles, tout en spécifiant encore une fois que « les conséquences d'un mauvais choix sont en rapport avec le rang de l'agent, généralement peu importantes pour l'ouvrier, toujours plus graves pour l'agent supérieur ». Il s'agirait par conséquent de garantir une hiérarchie bien ordonnée au

---

<sup>73</sup> L'auteur de souligner en effet : « Rappelez-vous que dans tous les milieux sociaux se trouvent des hommes intelligents. Par un habile commandement on obtient non seulement la discipline, mais encore tous les dévouements pouvant aller, dans des circonstances difficiles ou périlleuses, jusqu'à l'abnégation, au sacrifice de soi-même ». Henri Fayol, *ouvrage cité*, p. 113.

<sup>74</sup> *Ibid.*, p. 43.

sein de l'entreprise, autrement dit : « *Une place pour chaque personne et chaque personne à sa place* » – affirmation qui n'est pas sans rappeler le fameux « *the right man in the right place* » énoncé par Taylor. D'autre part, considérant la tendance à l'augmentation de la concentration industrielle, il serait indéniable à en croire ce dernier que le besoin de grands chefs se fasse de plus en plus ressentir et, de ce fait, rende leur formation d'autant plus difficile. Aussi, Fayol se souciera-t-il du rôle joué par les écoles d'enseignement technique supérieur, tout en mettant de l'avant le fait qu'en France, les agents supérieurs et les chefs de l'industrie minière et métallurgique sortent en majeure partie des Écoles supérieures de génie civil : École nationale supérieure des mines de Paris, École nationale des mines de Saint-Etienne (dont il est issu), École centrale des arts et manufactures, etc.<sup>75</sup>. Avec regrets, il notera cependant que les cours prodigués par ces écoles y sont presque exclusivement *techniques*, il n'y est alors question ni d'*administration*, de *commerce* et de *finances*, et très peu de *comptabilité*. Ce dernier y déplorera de surcroît le fait que les concours d'admission donnent aux mathématiques une place prépondérante. Effectivement, je le cite :

« On abuse des mathématiques dans la croyance que plus on en sait, plus on est apte au gouvernement des affaires et que leur étude, plus que tout autre, développe et rectifie le jugement. Ce sont là des erreurs qui causent un sérieux préjudice à notre pays et qu'il me paraît utile de combattre » (Fayol, 1999, p. 104)<sup>76</sup>.

<sup>75</sup> Tel que mentionné précédemment, nous nous pencherons plus attentivement sur le rôle joué par les différentes écoles formant de futurs ingénieurs – écoles qui précéderont les nombreuses écoles de gestion dans la propagation de l'idéologie gestionnaire – ainsi que celui joué par les ingénieurs eux-mêmes dans l'application et la diffusion des modes gestionnaires (faut-il rappeler que Taylor et Fayol furent en effet tous deux ingénieurs), lors de notre partie consacrée audit procès d'institutionnalisation du paradigme gestionnaire.

<sup>76</sup> Celui-ci soulignant en effet, qu'« Auguste Comte a fait remarquer que les faits mathématiques sont les plus simples, les moins complexes et aussi les plus "grossiers" des phénomènes, les plus abstraits ou les plus pauvres, les plus éloignés de la réalisation, par opposition aux faits sociaux qui sont les plus complexes et les plus subtils ». Critique qui tend par ailleurs à rejoindre celle qu'émettra alors Henry Mintzberg dans son ouvrage « *Managers, Not MBAs : a hard look at the soft practice of managing and management development* » (2004), dans lequel l'auteur déplore la manière dont le management est enseigné dans les écoles de gestion : non seulement le fait que les étudiants en gestion seraient fortement déconnectés des réalités empiriques, mais surtout que lesdites écoles de gestion tendraient à mettre beaucoup trop l'accent sur la dimension quantitative et mathématique des problématiques de gestion. Or, les données quantitatives ne rendraient pas toujours compte de toute la complexité des problématiques, cela sans compter le fait que d'agréger les informations en données numériques tendrait à les vider de leur essence. Bref, Mintzberg relèvera que les problématiques sociales, telles celles pouvant être observées au sein des entreprises, ne sont par nature pas facilement quantifiables.

De ce fait, il existerait ainsi un immense écart entre le type d'éducation dispensé dans de telles écoles et les qualités et connaissances dont les ingénieurs et les chefs d'industrie se doivent d'être pourvus, de telle sorte que l'on ne saurait s'étonner aux dires de l'ingénieur si les buts visés par ces cursus habituels ne sont pas atteints<sup>77</sup>.

Pour ce qui est du rôle que devrait jouer l'*État* dans la formation supérieure, Fayol pense qu'il pourrait contribuer à la formation administrative des citoyens par ses écoles, de même qu'en prêchant par l'exemple. Or, selon lui, les écoles d'État auraient généralement fortement négligé, du moins jusqu'à présent, l'enseignement administratif. Par conséquent, à en croire celui-ci tout resterait à faire en ce qui concerne le rôle de l'État dans la formation des futurs dirigeants d'entreprises<sup>78</sup>. Fayol abordera finalement le rôle de l'*atelier* dans la formation du personnel, à savoir le rôle que devrait y tenir le patron ou les membres de la direction de l'entreprise, cela attendu que lorsqu'il vient de quitter l'école l'"agent industriel" ne serait à ses yeux qu'un apprenti – apprenti ouvrier, apprenti contremaître, apprenti ingénieur, ou même apprenti directeur. Soit que selon ses dires :

« Même lorsqu'il a fait des études spéciales, sa préparation est incomplète; il lui manque l'expérience du milieu où le facteur humain et la lutte commerciale ont une importance dont il est difficile de donner une idée exacte à l'école. L'éducation des élèves a besoin d'un complément; au moment où le rôle de l'école finit, celui de l'atelier doit commencer » (Fayol, 1999, p. 119)<sup>79</sup>.

<sup>77</sup> *Ibid.*, p. 101.

<sup>78</sup> D'allégeance libérale, il est à noter que Fayol entretient une certaine méfiance à l'endroit de la sphère étatique. Ainsi, outre son souci de combattre la bureaucratisation et les cas de hiérarchie abusive – *deux tares majeures si l'on en croit les principaux théoriciens de la gestion* –, particulièrement en ce qui a trait aux affaires de l'État, il mettra de l'avant le manque de prévoyance (notion partie prenante de sa fameuse séquence de verbes) dont l'État aurait coutume de faire preuve. Nous citerons à titre d'exemple ses propos, très révélateurs selon nous, concernant la relation entre l'État et le principe de responsabilité, je cite : « Une autre raison de l'imprévoyance de l'État est l'absence de responsabilité des dirigeants ». Cette notion de responsabilité se fera de plus en plus présente au fur et à mesure de l'évolution du discours gestionnaire.

<sup>79</sup> Nous constatons que ces derniers propos rejoignent ici ceux de Taylor concernant la nécessité de remettre en question les soi-disant capacités innées des "capitaines d'industrie". Notons que Drucker mettra également l'accent sur le fait que l'efficacité dont devraient faire preuve selon lui les cadres non seulement s'apprend, mais exigerait d'autre part un important travail de terrain ainsi qu'un effort constant de leur part. Cette dernière remarque faisant suite à celle déjà émise dans le cadre de notre présentation des préceptes alors proposés par Taylor.

### *Conclusion*

A la lumière de ce qui précède, nous concluons cette brève présentation des principes de direction d'entreprise avancés par Fayol en rappelant un point essentiel mis de l'avant par l'ingénieur français, à savoir l'importance croissante que tendrait à prendre au sein des entreprises la dimension administrative –le terme d'“*administration*” devant alors être compris dans le sens de *management*. Aussi, terminerons-nous cet exposé en citant à nouveau les propos de Morin :

« Les Anglo-Saxons, lorsqu'ils traduisent après la seconde guerre mondiale, le titre “*Administration Industrielle et Générale*”, hésitent peu : administration au sens où l'emploie Fayol, égal management » (Fayol, 1999, préface, p. VI). Et celui-ci de poursuivre en citant Fayol : « Le management va devenir capital pour assurer le développement économique : “il importe donc d'établir le plus tôt possible une doctrine administrative” » (Fayol, préface, 1999, p. IX)<sup>80</sup>.

#### *2.4.1 Brève lecture épistémologique des principes exposés par Fayol*

Nous nous proposons de compléter cette brève présentation des préceptes exposés par Fayol par une courte analyse d'ordre épistémologique reposant sur les réflexions de Jean-Michel Saussois, précédemment cité, membre du groupe de recherche de l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP). Selon ce dernier, « tout a été dit sur Henri Fayol : on a vu en lui un prédicateur, un moraliste, un expert en management, un homme doté d'un gros bon sens, un consultant. Les points de vue sont très variés<sup>81</sup> ». Or, il est important de souligner aux dires du présent auteur qu'Henri Fayol fut avant tout un homme d'action, un homme qui observe, analyse et,

<sup>80</sup> Cette doctrine managériale s'accompagnant alors d'une recherche constante de perfectionnements, l'une des principales obligations des entreprises aux dires Fayol. Celui-ci de déclarer en effet : « On sait bien qu'une entreprise qui ne progresse pas est bientôt en retard sur ses rivales et qu'il faut, par conséquent, poursuivre sans cesse le progrès dans tous les domaines ». Henri Fayol, *ouvrage cité*, p. 78. Comme mentionné précédemment, ces “impératifs” de progrès et d'amélioration continue font l'objet d'une attention toute particulière de la part des principaux théoriciens de la gestion. Ceux-ci se feront même de plus en plus insistants au fil de l'évolution du paradigme gestionnaire, comme nous aurons l'occasion de le constater.

<sup>81</sup> Jean-Michel Saussois, *ouvrage cité*, p. 45.

finalement, préconise. Rien de plus. Aussi, il ne faut pas chercher chez lui des concepts ou des modèles, advenant en effet que ses connaissances venaient surtout de son environnement cognitif immédiat et, qui plus est, que celles-ci reposaient en grande partie sur le modèle militaire ; d'où l'insistance que mettra Fayol sur la notion de discipline –pourrions-nous ajouter. Les connaissances de l'ingénieur français ne seront par conséquent nullement filtrées par un effort de construction ou de reconstruction conceptuelle, nous fera remarquer Saussois. Autrement dit, ce qu'il cherchait avant tout, c'est à tirer un enseignement de sa pratique, à codifier sa pratique –si l'on peut dire–, ce qui serait d'ailleurs une démarche typique de consultant. Donc à ce titre, tout comme le fut Taylor, Fayol serait l'ancêtre des consultants<sup>82</sup>.

Aussi, s'agissait-il par la même occasion pour l'ingénieur de constituer sa légitimité à exercer un nouveau métier, soit celui de dirigeant, métier que les propriétaires de l'époque ne reconnaissaient pas encore comme tel. Dès lors, le propos de Fayol fut en d'autres termes de légitimer l'émergence d'un nouvel acteur économique : à savoir "*le directeur général salarié*". (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 48).

Si bien que nous pourrions certainement expliquer selon Saussois l'engouement américain des travaux de Fayol par la prise en compte de la dimension doctrinale de ses écrits, une doctrine capable –à quelques efforts de transposition près– de traverser les années et les pays<sup>83</sup>. Au-delà du Fayol-doctrinaire ou du Fayol-moraliste, il faudrait alors comprendre ses écrits comme le témoignage d'un acteur qui est en train de construire sa légitimité en inventant une compétence : celle de gouverner une entreprise, entreprise qui se serait affranchie de ses propriétaires. L'essor du "*directeur-salarié*" viendra ainsi fortement modifier la dynamique relative à la direction des entreprises.

---

<sup>82</sup> *Ibid.*, p. 47.

<sup>83</sup> *Ibid.*, p. 50.

L'entreprise tendant en effet à devenir « une entité qu'il s'agit de construire et de conserver, en dépit des propriétaires et de la logique patrimoniale jusque-là dominante et repérable à travers une coupure quasi physique entre production, distribution et finances » ; c'est alors que nous observerions le passage à une autre logique, une logique complètement différente, soit à une logique *managériale* (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 48).

Ainsi, l'entreprise –du même coup– surgira presque malgré les propriétaires. Car désormais, ce serait ce nouvel acteur, que sera le *manager*, qui « rend finalement l'entreprise possible, c'est-à-dire capable de survivre à ses propriétaires. Voilà, me semble-t-il, un apport extrêmement riche fourni par Fayol qui nous permet de comprendre les difficultés à établir la coupure entre dirigeants salariés et propriétaires, qui doit être comprise comme un processus d'affranchissement du manager vis-à-vis du capital », Saussois de relever (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 49).

Aussi, et nous concluons notre présentation de cette « *doctrine managériale* », telle que pensée par Fayol, en empruntant une dernière fois les dires de Saussois : Avec Fayol, l'entreprise se complique, elle s'épanouit, si bien que nous pourrions dire que celle-ci tend –en quelque sorte– à s'autonomiser<sup>84</sup>. Nous nous pencherons avec plus d'instance sur ce moment clé qu'est celui de la séparation entre le propriétaire de l'entreprise et les individus, désormais en charge de la direction et de la gestion de celle-ci. A commencer par l'analyse, très pertinente selon nous, effectuée par l'économiste Joseph Schumpeter, pour qui, la séparation entre propriété et gestion tendrait entre autres choses –pour le dire très succinctement– à provoquer l'affirmation de nouveaux groupes de dirigeants, à savoir les « *managers* » et « *administrateurs* ».

Outre ces deux ingénieurs aux origines des fondements idéologiques du paradigme gestionnaire, il nous a semblé intéressant et pertinent de présenter et nous attarder sur la personne de Mary Parker Follett, vu que ses propos apparaissent à bien des égards passablement avant-gardistes pour l'époque, soit qu'elle sera une des premières –nous sommes dans les années 1920– à considérer, notamment, la « gestion des conflits » humains comme étant au cœur des relations de travail au sein des entreprises.

---

<sup>84</sup> *Ibid.*

## 2.5 Mary Parker FOLLETT (1868-1933) : les fondements psychologiques de la gestion

### *Introduction*

Notons tout d'abord que cette présentation de Mary Follett, auteure de plusieurs d'ouvrages de management, reposera sur l'ouvrage de Marc Mousli intitulé *Mary Follett, pionnière du management : diriger au-delà du conflit*<sup>85</sup>. Précédé d'une présentation de la vie de l'intéressée, cet ouvrage rassemble différents écrits dont la publication s'étend de 1896 à 1949 (publications posthumes comprises). Il comprendra également six conférences sur le management prononcées entre 1925 et 1933 par l'auteure en question, conférences qui abordent principalement les thèmes ayant trait à la gestion des conflits, ainsi qu'au leadership et au rôle de la direction et de l'encadrement en milieu de travail, ou encore concernant la dynamique de groupe au sein des organisations.

Aux dires de Mousli, si Taylor fut incontestablement le père –inventif et obstiné– du management scientifique et Henri Fayol eut, quant à lui, « l'immense mérite d'être le premier à construire une théorie de l'organisation pour les dirigeants ». Même si l'on peut encore y trouver selon lui des principes forts et pérennes ainsi que des analyses intéressantes –étant donné que leurs propos étaient bien adaptés aux réalités industrielles, démographiques et sociologiques de l'époque–, les préceptes de gestion mis de l'avant par les deux ingénieurs souffriraient toutefois à ses yeux de grandes lacunes, advenant qu'ils négligeaient des aspects importants du management. Leurs théories seraient dès lors aujourd'hui largement dépassées, alors que les enseignements de Mary Follett seraient quant à eux toujours d'actualité, affirmera Mousli. Il serait même inexact, aux dires de celui-ci, d'écrire que ses

---

<sup>85</sup> Marc Mousli, *Mary Follett, pionnière du management : diriger au-delà du conflit*, Paris, Éditions Village Mondial/Pearson Education France, 2002, 192 p. Ce dernier étant économiste, enseignant et également cadre supérieur à la société des chemins de fer français (SNCF).

enseignements sont “‘toujours’” actuels, « il serait plus juste de dire qu’ils sont *plus que jamais* d’actualité »<sup>86</sup>.

Bien que les années 1930 furent relativement riches en réflexions et ouvrages concernant tout ce qui a trait aux problématiques liées à la gestion et à l’organisation des entreprises, pensons entre autres aux travaux effectués par Elton Mayo que nous présenterons ci-après, les apports de Follett tendraient selon l’auteur à trancher sur la production de l’époque<sup>87</sup>. En effet, les vingt-cinq années de sa vie passées en grande partie sur le terrain, tout spécialement à Roxbury, l’un des pires quartiers de Boston, auraient permis à l’étudiante en sciences politiques de Harvard d’accumuler une expérience unique, tant sur le plan de l’individu, qu’au niveau du fonctionnement des groupes et des relations humaines et sociales, ou encore sur les méandres des multiples enjeux politiques. Ainsi, ses expériences aussi diverses que variées feront en sorte que ses travaux reposeront aussi bien sur des préoccupations sociales et politiques, que managériales, dicit Mousli. C’est alors que ses travaux, tombés dans un relatif oubli après sa mort, réapparaîtront en force sur la scène américaine avec une réédition en 1995 de quelques-uns de ses textes.

### *Bref rappel historique*

Avant d’exposer les fondements théoriques mis de l’avant par Mary Follett, il nous paraît important de préciser ici le contexte dans lequel s’inscrivent ses travaux. Il serait bon en effet de rappeler que la fin des années 1890, qui fait suite à la grave crise économique enregistrée durant les années 1893-1896, marque le début d’une période de prospérité sans précédent qui durera jusqu’en 1929, prospérité qui aura alors d’importantes conséquences sur la société :

---

<sup>86</sup> *Ibid.*, p. 13-14.

<sup>87</sup> Il est bon en effet de spécifier, comme nous le rappelle Mousli, que Follett commence à écrire sur le management tout en travaillant avec des entrepreneurs à une époque où le taylorisme se répandait rapidement dans la plupart des entreprises américaines.



Des ressources minières considérables, une main-d'œuvre nombreuse et bon marché fournie –comme nous l'avons vu précédemment– par une importante immigration, une abondance de capitaux (en provenance notamment d'Europe), ainsi qu'un immense marché à l'échelle d'un continent, marché intérieur protégé alors par des tarifs douaniers efficaces, constitueront effectivement « un champ d'action formidable pour les capitaines d'industrie, les commerçants et les entrepreneurs de tout poil et de toutes tailles » (Mousli, 2002, p. 24).

Toutefois, bien que l'économie états-unienne se redresse sensiblement à partir de 1896, pour déboucher sur une situation enviable, puis excellente, celle de la classe ouvrière demeure toujours très difficile. Aussi, en réaction à cela, « de nombreux mouvements "progressistes" d'origines diverses, chacun ayant le plus souvent une finalité précise, voient le jour à cette époque »<sup>88</sup>. C'est ainsi que les travaux de la bostonienne se trouveront enrichis de ce contexte sociopolitique dans lequel ils s'inscrivent. En effet, profondément convaincue de l'intérêt d'une fertilisation croisée des disciplines sociales, elle s'appuiera entre autres sur le droit, la sociologie, la philosophie ou encore la psychologie afin de montrer l'intérêt de traiter les problèmes en adoptant une approche dite « intégrative »<sup>89</sup>. En outre, cette dernière sera également très sensible à la contingence, c'est pourquoi elle affirmera dans son ouvrage paru en 1924 : « "Nous ne pouvons habituellement pas appliquer ce qui nous apprenons d'une expérience à la suivante, parce que la suivante sera différente" »<sup>90</sup>. En d'autres termes, celle-ci considère que l'environnement n'est pas un ensemble de données objectives qu'il suffit d'appréhender de manière globale, le définir se révèle une opération délicate. Cette posture épistémologique adoptée par Follett fera émettre à Mousli cette remarque fort pertinente à nos yeux :

« Cette complexité à laquelle les cadres de tout niveau n'ont pas été correctement préparés fait la fortune des cabinets de consultants et de formateurs qui proposent de faire acquérir en quelques jours des méthodes magiques de management, de négociation ou de développement du leadership » (Mousli, 2002, p. 14).

<sup>88</sup> *Ibid.*, p. 26.

<sup>89</sup> Cf. notamment son ouvrage *Creative Experience* paru en 1924.

<sup>90</sup> Mary Parker Follett, "Creative Experience", New York, Longsman, Green, 1924, p. 71 cité par Marc Mousli, *ouvrage cité*, p. 45.

« Tous ceux qui vivent dans une entreprise connaissent le goût immodéré des cadres pour les outils, les méthodes, et leur intense jubilation chaque fois qu'on peut les formaliser » (Mousli, 2002, p. 20).

### *La gestion des conflits*

A la lueur de ce bref rappel historique, nous nous proposons à présent de présenter dans les grandes lignes l'essence des idées et préceptes exposés par Mary Follett, à commencer par ses méthodes de *gestion des conflits* ayant pour dessein de « gérer les conflits de manière constructive » (*“constructive conflict”*)<sup>91</sup>. Selon elle, considérant que chacun est unique et réagit à sa façon à son environnement, tout individu ayant des aptitudes, un parcours, des expériences et une vision du monde qui lui sont propres, il est important de mettre à profit cette diversité. Autrement dit, aux dires de Follett pour faire progresser la société, ou plus modestement pour faire fonctionner au mieux un groupe, une organisation ou une entreprise, il faut profiter au maximum de l'intelligence, de l'habileté et de l'expérience de chacun. Et profiter au *“maximum”* des compétences de chacun, c'est avant tout n'en rien perdre. Aussi, si lors d'une confrontation d'idées, d'intérêts ou d'orientations notamment entre différents individus ou groupes d'individus, l'un d'eux renonce trop rapidement à ses convictions, sous l'effet par exemple de la contrainte ou d'un rapport de force trop déséquilibré, c'est l'ensemble des acteurs concernés qui en sortiraient pendants. Par conséquent, selon ses dires, « la première condition est d'accepter l'existence du conflit ». Cette dernière avancera en effet :

« “Le conflit n'est pas nécessairement l'expression brutale et coûteuse d'incompatibilités, mais un processus normal par lequel les différences précieuses pour la société s'affirment et font progresser tous ceux qui sont concernés”. Donc le conflit n'est ni bon ni mauvais, c'est la manifestation d'une différence, l'expression naturelle de la diversité indispensable à la vie. C'est ce qui permet le progrès » (Mousli, 2002, p. 53)<sup>92</sup>.

<sup>91</sup> Thématique notamment abordée lors d'une de ses conférences prononcées à New York en janvier 1925 devant le *Bureau of Personnel Administration*. Notez que celle-ci fera partie d'un cycle de conférences durant lesquelles il lui sera demandé de prendre comme sujet les “fondements psychologiques de la gestion des entreprises”.

<sup>92</sup> In Mary Parker Follett, *ouvrage cité*, 1924, p. 300.

Dès lors, « puisque le conflit –la différence– existe et que nous ne pouvons l'éviter, nous devons l'utiliser. Au lieu de le condamner, pourquoi ne pas le faire travailler pour nous ?<sup>93</sup> », affirmera-t-elle lors d'une de ses conférences. C'est pourquoi, il serait primordial de réfléchir à des méthodes qui nous permettraient de gérer les conflits de la manière la plus constructive qui soit. Il y aurait aux dires de Follett trois principales approches pour gérer les conflits, à savoir : la domination ; le compromis ; et, finalement, l'intégration<sup>94</sup>.

La *domination* entraînant la victoire d'une partie sur l'autre, cette approche représente indéniablement selon elle la méthode la plus facile pour régler un conflit, du moins à court terme. Or, dans une perspective à long terme, cette approche aurait plus souvent qu'à son tour le désavantage de ne pas résulter sur un accord durable. Quant au *compromis*, il serait à en croire l'auteure généralement temporaire et vain, attendu qu'il signifierait habituellement un report du problème<sup>95</sup>, la vérité ne se situant pas toujours "entre les deux positions". C'est alors, bien qu'elle admette représenter l'approche la plus difficile à maîtriser, que Follett préconise la méthode dite « *intégrative* ». Car dans les faits, cette méthode de "gestion des conflits" tendrait à exiger une certaine dose d'imagination, à savoir que l'intégration demanderait de la part des différentes parties en présence de faire preuve d'inventivité. Ce serait effectivement la grande différence avec le compromis qui, en plus de ne pas apporter une résolution plus ou moins définitive, ne crée rien<sup>96</sup>. Qui plus est, l'approche intégrative aurait le mérite de permettre à chacun d'apporter ses propres compétences, son propre point de vue sur la situation. Finalement, dans les

---

<sup>93</sup> Conférence prononcée en 1925 citée par Marc Mousli, *ouvrage cité*, p. 86. Cette dernière prenant alors l'exemple de la friction en mécanique qui représente une cause de déperdition d'énergie et qui, par conséquent, est combattue par le mécanicien. Elle notera toutefois que ce dernier sait aussi l'utiliser : compte tenu en effet que c'est également cette friction de la courroie sur la poulie qui fait fonctionner le système. Notez que Thomas Peters, comme nous le verrons dans la partie consacrée à ce théoricien du management, reviendra sur cette notion de *conflit* attendu que pour lui, l'homme serait "l'ultime symbole du conflit et du paradoxe".

<sup>94</sup> *Ibid.*

<sup>95</sup> Position discutable selon nous.

<sup>96</sup> Mary Parker Follett, *ouvrage cité*, 1924, p. 56 citée par Marc Mousli, *ouvrage cité*, p. 55.

cas où il s'agirait de régler des divergences de points de vue entre des membres de la direction, considérant que les ouvriers auraient la plupart du temps une connaissance plus approfondie des méthodes et des techniques que la direction elle-même et cette dernière bénéficierait quant à elle d'une vision des problématiques généralement plus large, la direction pourrait dès lors mettre à profit cette compétence pour jouer un rôle d'« intégrateur ». Ce rapport entre ouvriers et membres de la direction étant aux dires de Mousli l'un des points sur lesquels Mary Follett serait le plus en rupture avec les conceptions traditionnelles du « commandement »<sup>97</sup>.

Ceci dit, cette dernière était très consciente, nous fera remarquer Mousli, de la difficulté de mettre ses conseils en pratique. Parmi les principaux obstacles à l'intégration, Follett mentionnait en premier lieu la paresse intellectuelle, attendu en effet qu'il est généralement plus facile de contester et critiquer ce que font les autres que de proposer des pistes de solutions. D'autre part, le goût de la domination et de la victoire sur l'adversaire tendraient selon elle à s'avérer d'importants obstacles au processus d'intégration. Finalement, l'auteure mentionnera également la force des idéologies qui tendent à polariser les débats en empêchant par exemple de mettre de côté nos différents préjugés et positionnements théoriques<sup>98</sup>. Mousli soulignant à cet effet :

---

<sup>97</sup> Marc Mousli, *ouvrage cité*, p. 65. « Ce n'est pas évident aujourd'hui, et ce l'était encore moins à l'époque de Mary Parker Follett », advenant que « les théories du management traitent des moyens de parvenir à des organisations harmonieuses, supposées être synonymes d'efficacité ». Effectivement, avant les années 1960, dans leur frénésie à trouver les meilleures façons de concevoir et de structurer les organisations pour en maximiser l'efficacité, les théories du management et de l'organisation avaient plutôt tendance à ignorer le conflit, celui-ci étant habituellement présenté comme un dysfonctionnement au sein des organisations. Mousli mentionnant par exemple, qu'Henri Fayol rangeait les grèves et tous les « obstacles d'ordre social » parmi les accidents et catastrophes naturelles, ne relevant donc pas de la « fonction administrative ». Aussi, nous fera-t-il remarquer, il est indéniable que d'« envisager le conflit sous cet angle ne peut provoquer à son égard qu'une envie : l'éviter ou l'éliminer par tous les moyens possibles ». *Ibid.*, p. 53.

<sup>98</sup> *Ibid.*, p. 60.

« Nous sommes loin, dans le fonctionnement de nos organisations, de parvenir à ce qu'elle souhaitait : permettre à chaque individu de garder sa propre personnalité, tout en élaborant et en faisant naître par le débat, par l'effort de créativité, d'imagination, une idée qui sera celle du groupe, et qui peut être différente de toutes celles avec lesquelles chacun des individus est arrivé. Pourtant quelques techniques simples permettraient aux animateurs et aux managers de progresser vers cet idéal » (Mousli, 2002, p. 50-51).

### *Donner des ordres*

Cette approche du conflit nous amenant à aborder la question de la transmission des *ordres* au sein d'une entreprise, problématique qui a notamment fait l'objet d'une conférence donnée par Mary Follet devant la *London School of Economics*<sup>99</sup>. A propos de la notion d'ordre, celle-ci énoncera la chose suivante :

« Bien sûr, on utilise encore le mot dans l'armée comme dans l'industrie. Toutefois, dans les entreprises managées de la façon la plus progressiste, il n'est plus synonyme d'arbitraire. Si quelqu'un en doutait, je lui conseillerais d'aller voir comment on travaille dans de nombreuses usines, et d'observer d'où viennent les ordres. Ils en parviennent pas aux dirigeants par une inspiration divine ; c'est le travail lui-même qui les fait émerger, et de nombreux collaborateurs peuvent y avoir contribué » (Mousli, 2002, p. 105)<sup>100</sup>.

Autrement dit, nous ne pouvons avoir de relations solides au sein d'une entreprise aussi longtemps que les ordres seront donnés hors du cadre qui leur donne leur sens et leur valeur, ce divorce entre les individus et le contexte faisant selon elle beaucoup de mal au sein des organisations. Dès lors, si l'on peut diriger une entreprise en substituant l'étude commune de la situation à un commandement arbitraire, notamment en formant plus les ouvriers et en leur expliquant le pourquoi des ordres, cela permettrait selon l'auteure de contribuer de manière notable à son efficacité. Elle affirmera ainsi : « Je suis persuadée que ce sera, dans l'avenir, un des facteurs les plus importants de succès dans les entreprises<sup>101</sup> ». Ceci dit, bien que l'on

<sup>99</sup> « *Donner des ordres* » : Première conférence d'un cycle de cinq conférences prononcées en 1933 par Mary Follett, devant un parterre de dirigeants d'entreprise au sein de la *London School of Economics*, portant sur la thématique de « la question de l'organisation et de la coordination dans l'entreprise ».

<sup>100</sup> *Ibid.*

<sup>101</sup> *Ibid.*, p. 113.

commence à en croire celle-ci à reconnaître que le management des entreprises est une technique, il reste encore à apprendre à l'encadrement comment appliquer cette technique. Effectivement, « comme les travailleurs manuels, les travailleurs du management doivent acquérir certaines habitudes et certaines attitudes<sup>102</sup> », dicit Follett. Cette dernière précisera cependant, qu'il est important de garder à l'esprit que la compétence managériale ne doit pas être perçue « comme un simple vernis passé sur les cadres »<sup>103</sup>, mais bien comme une réelle volonté d'exercer cette « nouvelle fonction ».

### *Les bases de l'autorité et du pouvoir*

Pour faire suite à ses propos sur la notion d'« ordres », nous présenterons ici sa conception de l'*autorité*, thème également présenté dans le cadre d'une de ses conférences<sup>104</sup>. Selon ses dires : « Du début à la fin des livres de management on utilise le mot autorité. On entend parler d'autorité suprême, d'autorité supérieure, d'autorité de dernier secours », de même que de délégation d'autorité, de partage d'autorité ou encore des limites de l'autorité. Or, bien que ces expressions soient courantes dans le monde de l'entreprise, elles exprimeraient au regard de Follett « une époque révolue » et, par conséquent, ces dernières s'avèreraient dans les faits souvent trompeuses advenant qu'elles ne s'appliqueraient pas à la façon dont sont dirigées aujourd'hui de nombreuses entreprises. En effet, selon ses dires, « actuellement, l'idée la plus fondamentale en matière de management, qui est en train d'imprégner toute la pensée et l'organisation de l'entreprise, est celle de fonction »<sup>105</sup> :

<sup>102</sup> *Ibid.*, p. 116. A la lecture de ses propos, nous constatons que Follett considère la gestion comme étant une *technique* à appliquer de manière pratique et non une science, dont l'objectif premier serait d'approfondir la connaissance d'une problématique ou d'un phénomène donné. Et, qui plus est, que cette technique s'apprend, ces derniers propos rejoignant ainsi les dires de Taylor et, comme nous le verrons plus tard, ceux de Peter Drucker.

<sup>103</sup> Nous relèverons en passant que Follett parle ici de cadres et non plus de chefs.

<sup>104</sup> « *Les bases de l'autorité* » : Seconde conférence prononcée en 1933 au sein de la *London School of Economics*.

<sup>105</sup> *Ibid.*, p. 119.

« La recherche et les études scientifiques s'intéressent de plus en plus à la fonction, et nous sommes de plus en plus nombreux à penser qu'un homme doit avoir l'autorité qui va avec sa fonction ou sa tâche, ni plus ni moins. On parle souvent de la limite de l'autorité, alors qu'il vaudrait mieux parler de la définition de la fonction » (Mousli, 2002, p. 105)<sup>106</sup>.

Aussi, pour elle la notion de *fonction* devrait-elle prévaloir sur celle d'autorité, cette dernière étant le plus souvent détachée du contexte organisationnel et de la situation singulière de chaque entreprise. C'est pourquoi, tiendra-t-elle les propos suivants :

« Je qualifie d'irréaliste l'ancienne théorie du pouvoir parce qu'elle a tendance à ignorer le processus générateur de pouvoir. Si nous considérons les décisions comme un moment dans ce processus, et si nous nous demandons d'où elles viennent réellement, cela nous aidera peut-être à détruire l'illusion du pouvoir final » (Mousli, 2002, p. 125)<sup>107</sup>.

Celle-ci d'en conclure alors par ces mots :

« C'est peut-être avant tout parce que le pouvoir arbitraire, l'autorité tenant uniquement au niveau hiérarchique, est en train de diminuer, que la direction d'entreprise est en voie de devenir une science<sup>108</sup> » (Mousli, 2002, p. 129).

### *La notion de leadership*

Ce qui précède nous conduit à traiter d'une notion importante en ce qui a trait à la gestion et à l'organisation des entreprises, notion qui se fera de plus en plus récurrente –comme nous aurons le loisir de le constater– au fur et à mesure de l'évolution du paradigme gestionnaire, soit celle de *leadership*. Aux dires de Follett : « Aujourd'hui, le bon contremaître n'est pas celui qui sait bien commander, mais celui qui a le moins souvent à donner des ordres, parce que ses hommes sont bien

<sup>106</sup> *Ibid.*

<sup>107</sup> *Ibid.*

<sup>108</sup> *Ibid.*, p. 129. En référence à notre remarque précédente relative au statut du management, à la lecture de ces derniers propos de Follett nous notons que le management serait –aux dires de l'auteure– en voie de passer de statut de "technique" à un statut de "science". Remarque intéressante s'il en est, considérant les multiples réflexions et questionnements concernant le statut épistémologique que nous devrions prêter au management et aux différents modes de gestion des entreprises.

formés et qu'il a su organiser le travail<sup>109</sup> ». Le leader est donc celui qui sait organiser l'expérience du groupe et en tirer tout son potentiel. Autrement dit, « le leader fait le groupe ». Effectivement, selon elle :

« C'est la plus importante qualité du leadership –la capacité d'organiser toutes les forces de l'entreprise et de les mettre au service d'un but commun. Les hommes qui ont cette capacité créent un pouvoir collectif plus qu'ils n'expriment un pouvoir personnel » (Mousli, 2002, p. 136)<sup>110</sup>.

Follett considère ainsi que la personne qui a le plus d'influence sur un individu n'est pas celle qui fait de grandes choses, mais celle qui le rend capable de faire de grandes choses<sup>111</sup>. Par conséquent, selon ses dires, « le meilleur leader n'a pas de subordonnés, mais des hommes et des femmes travaillant *avec* lui<sup>112</sup> ». Ainsi :

« Le leader "moderne" encourage ses collègues ou collaborateurs à être imaginatifs, à prendre des initiatives. Il sait qu'il ne sait pas tout, et il écoute beaucoup. [...] Le leader guide le groupe et est en même temps guidé par le groupe ; il est toujours un élément du groupe. On ne peut réellement diriger que de l'intérieur » (Mousli, 2002, p. 67)<sup>113</sup>.

Nous verrons que Thomas Peters reviendra longuement sur ce supposé relâchement au niveau de la hiérarchie lorsque ce dernier louangera le fait que les « meilleures entreprises » tendent à considérer leurs employés comme de véritables « collaborateurs », des « associés » pleinement intégrés à la bonne marche de l'entreprise, autant de marques valorisant selon lui (avec toutefois certaines réserves) le statut de l'employé. Aussi, pour ce qui est de la place des « collaborateurs » dans le leadership, problématique à laquelle nous n'accorderions pas assez d'importance à ses yeux, il n'y aurait pas pour elle d'un côté le leader et de l'autre les gens sans

<sup>109</sup> « *Les fondamentaux du leadership* » : Troisième conférence prononcée en 1933 au sein de la *London School of Economics* cité par Marc Mousli, *ouvrage cité*, p. 133.

<sup>110</sup> *Ibid.*, p. 136.

<sup>111</sup> Mary Parker Follett, « The New State », New York, Longmans, Green, 1918, p. 230 cité par Marc Mousli, *ouvrage cité*, p. 63.

<sup>112</sup> Mary Parker Follett, « Dynamic Administration – The collected papers of Mary Parker Follett », New York/Londres, Harpers & Bros Publishers, 1941, p. 263 cité par Marc Mousli, *ouvrage cité*, p. 63.

<sup>113</sup> Mary Parker Follett, *ouvrage cité*, 1918, p. 247 cité par Marc Mousli, *ouvrage cité*, p. 67.



importance ; tout en admettant que ce serait là un des points sur lesquels nous constatons le plus d'écart entre la théorie et la pratique<sup>114</sup>. De surcroît, il serait essentiel selon elle de considérer le fait qu'il est extrêmement difficile et délicat de tracer une frontière nette entre la programmation et l'exécution d'une tâche quelconque et, conséquemment, de tracer une frontière entre les ouvriers et l'encadrement. C'est pourquoi, il est grandement artificiel d'instaurer une division tranchée et définitive entre ceux qui travaillent et ceux qui dirigent, dicit feu Follett<sup>115</sup>. Nous mesurons là, relèvera Mousli, la distance qui sépare, sur ce plan, les préceptes et positions que défend Follett avec ceux de ses précurseurs, particulièrement Taylor et Fayol, et même des tenants de l'école dite des "relations humaines" (dont nous ferons écho en présentant les travaux effectués par Elton Mayo). Effectivement, malgré le fait qu'elle reconnaisse le rôle clef joué par les experts dans le système élaboré par Taylor et, qui plus est, qu'elle recommande aux dirigeants d'assurer pleinement leur rôle de leader, Follett recommandera toutefois de ne pas les laisser empiéter sur le rôle central que seraient de plus en plus appelés à jouer les managers.

### *L'esprit de coopération*

Pour faire suite aux propos ci-dessus, Follett mettra d'autre part l'accent sur l'importance de la *coordination* au sein des organisations. Selon elle, nous ne pouvons nous acquitter d'une obligation collective en isolant la part de chacun des individus, considérant que celle-ci n'est pas une fraction du tout, mais bien partie prenant d'un ensemble. Autrement dit, lorsque l'« on a une responsabilité collective, on ne peut l'assumer que collectivement », soit que chacun doit prendre part à un certain processus, et ce processus participe à l'unification. Ainsi, la réussite de chacun dans l'entreprise dépendrait selon elle largement de ce qu'il peut apprendre sur ce processus. Processus dans lequel, aux dires de l'auteure, « il n'y a pas de

<sup>114</sup> Troisième conférence, 1933, p. 137.

<sup>115</sup> Mary Parker Follett, *ouvrage cité*, 1941 p. 88 cité par Marc Mousli, *ouvrage cité*, p. 81.

subordination ou de domination, mais une adaptation du travail de chacun à celui des autres dans un esprit de coopération et dans un effort de compréhension des méthodes de coopération »<sup>116</sup>. Aux dires de cette dernière, ce serait effectivement ce genre d'approche et de combinaison de consultations horizontales et verticales qui existe maintenant dans de nombreuses entreprises organisées, de façon que vous n'ayez pas à monter et redescendre la voie hiérarchique<sup>117</sup>.

Ce processus étant d'autant plus important selon Follett que « 'l'empressement à obéir à un ordre est inversement proportionnel à la distance qu'il parcourt' », soit que « 'l'efficacité de la production risque d'être compromise chaque fois que l'on substitue l'ordre venu de loin aux instructions données face à face' » (Mousli, 2002, p. 73)<sup>118</sup>.

Dès lors, le souci d'une bonne coordination devrait être selon notre auteure un objectif important de l'entreprise, advenant que celle-ci représenterait le moyen d'obtenir cette unité lui permettant de se conduire elle-même. Nous constatons que ces propos tendent à occulter les différents rapports de force et de pouvoir existant au sein de toute organisation, ceux-ci étant d'autant plus marqués, selon nous, dans un univers relativement clos comme celui du monde de l'entreprise.

### *Le processus de contrôle*

Au vu de ce qui précède, nous terminerons cette présentation en émettant quelques mots sur le *processus de contrôle* des entreprises tel qu'entendu et exposé par l'auteure en question dans le cadre de sa cinquième et dernière conférence prononcée en 1933. Conférence au cours de laquelle elle affirmera les propos suivants :

<sup>116</sup> « *La coordination* » : Quatrième conférence prononcée en 1933 au sein de la *London School of Economics* cité par Marc Mousli, *ouvrage cité*, p. 154-155.

<sup>117</sup> *Ibid.*, p. 145. Cette idée d'assouplissement et d'aplanissement de la hiérarchie sera reprise –tout en poussant plus loin sa déstructuration– par Thomas Peters, notamment dans son ouvrage *L'entreprise libérée* paru 1993. Étant donné que pour lui, s'ouvrirait un nouveau mode d'organisation reposant sur le principe des réseaux, les entreprises privilégiant ainsi les *liens horizontaux* et les groupes de projet composés de collaborateurs venant de services les plus divers de l'entreprise.

<sup>118</sup> Mary Parker Follett, *ouvrage cité*, 1941, p. 53.

« Chacun sait que l'époque du "laisser-faire" est révolue, mais les socialistes veulent le remplacer par le contrôle de L'État », ce qui signifie pour eux davantage de mesures coercitives exercées par ce dernier. Nous trouvons en effet en permanence dans les brochures des partisans des politiques socialistes « les mots "obliger", "contraindre" ». L'auteur d'affirmer alors : « Je pense que ceux qui utilisent ces mots commettent l'erreur fatale de croire que l'opposé du "laisser-faire" est la contrainte. Non : l'opposé du "laisser-faire", c'est la coordination » (Mousli, 2002, p. 166)<sup>119</sup>.

Ainsi, cette coordination et coopération permettraient aux entreprises de générer leur propre autorité, ce qui aurait pour avantage de leur permettre d'exercer selon elle leur propre processus de contrôle. Autrement dit, je cite :

« Les orientations de nos diverses organisations industrielles et politiques devront être ajustées les unes aux autres par des changements qui ne soient imposés de l'extérieur, mais volontairement engagés, ou plutôt spontanément générés par le processus d'intégration. [...] Aujourd'hui, nous sommes les esclaves du chaos dans lequel nous vivons. Pour prendre notre destin en main, pour le maîtriser, pour devenir libres, nous devons apprendre et pratiquer les méthodes de contrôle collectif » (Mousli, 2002, p. 167)<sup>120</sup>.

### *Conclusion*

Avant d'exposer les travaux d'Elton Mayo, nous mettrons un point final à notre présentation des préceptes mis de l'avant par cette théoricienne du management que fut Mary Parker Follett, par ses derniers propos, prononcés lors de ladite première conférence, empreints d'une certaine retenue à l'égard du bien-fondé des énoncés managériaux de son époque. Propos importants à nos yeux, attendu la portée et l'emprise que tendent à prendre les théories managériales. Je la cite :

« J'espère que rien de ce que j'ai dit n'apparaît comme dogmatique. Car même si nous essayons d'en finir avec des façons de commander approximatives, au petit bonheur la chance et si nous cherchons à déterminer des procédures scientifiques, le management des entreprises n'a pas encore été suffisamment étudié pour que nous soyons certains d'avoir trouvé les meilleures méthodes, sur quelque point que ce soit » (Mousli, 2002, p. 117)<sup>121</sup>.

<sup>119</sup> « *Le processus de contrôle* » : Cinquième conférence prononcée en 1933 au sein de la *London School of Economics*.

<sup>120</sup> *Ibid.*

<sup>121</sup> Première conférence prononcée en 1933.

## 2.6 Elton MAYO (1880-1949) : principale figure de l'école des Relations humaines

« Dans les sciences du management, les expériences Hawthorne jouent le rôle d'un véritable "moment fondateur". Elles ont été en effet très largement présentées (à quelques exceptions près sur lesquelles on reviendra) comme « le socle empirique solide sur lequel s'est appuyé le mouvement des relations humaines (*Human relations movement*) pour compléter et absorber l'Organisation scientifique du travail ou O.S.T (en anglais Scientific management) » (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 93)<sup>122</sup>.

### *Introduction et mise en contexte*

D'origine australienne, il naquit à Adélaïde en 1880, Georges Elton Mayo est généralement considéré comme le père fondateur du mouvement dit des "*Relations humaines*". Il s'est consacré à étudier les possibles impacts de nature principalement "psychosociologique" de l'application de différentes mesures, telles des augmentations de salaires, un environnement de travail moins stressant et monotone, une réduction des horaires de travail ou encore l'instauration de pauses journalières, sur les conditions de travail en usine. Il mettra l'accent sur l'importance du "climat ambiant" sur le comportement et le niveau de productivité des travailleurs, et plus particulièrement sur celui des ouvrières d'usine. Ses travaux contribueront ainsi à approfondir et dépasser ceux effectués quelques décennies plus tôt par Taylor, travaux qui –rappelons-le– reposaient essentiellement sur l'étude des différentes techniques et conditions matérielles susceptibles d'améliorer la productivité des ouvriers ; leur mise en application ayant entraîné de nombreux bouleversements organisationnels au sein des entreprises –comme nous avons eu le loisir de le constater dans le cadre de notre critique du taylorisme.

Pour ce qui est des principaux apports des travaux de Mayo, nous mentionnerons avant tout sa participation à une série d'expériences d'ordre psychométrique, psychotechnique et psychologique réalisées entre novembre 1924 et

<sup>122</sup> Bernard-Pierre Lécuyer, « Deux relectures des expériences Hawthorne : problèmes d'histoire et d'épistémologie » dans Jean-Pierre Bouilloud et Bernard-Pierre Lécuyer (dirs.), *ouvrage cité*, p. 93-117.

février 1933, soit durant un peu plus de huit ans, menées au sein des Établissements Hawthorne. Ces établissements appartenant à la compagnie *Western Electric* étaient situés (en partie) dans les faubourgs ouest de Chicago, ville qui connu –il est important de le relever– de grands bouleversements sociodémographiques avec l'arrivée massive de nombreux immigrants, originaires principalement des pays d'Europe de l'Est<sup>123</sup>. Cette série d'expériences connue sous le nom d'«*Expérience Hawthorne*» sera d'une ampleur et d'une intensité alors inusitée et jamais égalée depuis, à en croire Bernard-Pierre Lécuyer, chercheur au CNRS et auteur sur lequel reposera notre lecture critique desdites expériences. Précisons que ces dernières furent d'abord entreprises sur l'initiative du *National Research Council de la National Academy of Sciences*, puis par des chercheurs du *Personnel Department* de la compagnie Western Electric, pour être finalement poursuivies (à partir d'avril 1927) par des chercheurs du *Department of Industrial Research*<sup>124</sup>, équipe partiellement autonome du *Fatigue Laboratory de la Harvard Graduate School of Business Administration*<sup>125</sup>.

Dans ce contexte de profonds changements sociaux et technologiques, s'inscrivant dans un processus de développement industriel sans précédent, nous observerions un nombre croissant d'individus qui tendraient à ressentir une certaine détresse morale et psychologique dues en partie au fait qu'ils sont appelés à exécuter des tâches paraissant de plus en plus insignifiantes et aliénantes à leurs yeux –en référence notamment au processus de parcellisation du travail (qualifié comme nous l'avons vu de «travail en miettes»). C'est alors que d'aucuns commencèrent à

<sup>123</sup> A ce titre, nous vous invitons à vous référer à nos mises en contexte effectuées dans notre présentation des deux figures du management que furent Frederick W. Taylor et Mary P. Follett.

<sup>124</sup> Relevons que Mayo participera en tant que professeur à l'université de Harvard à la création de ce département de psychologie industrielle au sein duquel il y enseignera durant une vingtaine d'années à titre de «senior professor». Années durant lesquelles lui et ses collègues travailleront sur des questions touchant directement et concrètement des problématiques relatives au contexte industriel de l'époque.

<sup>125</sup> Notez que nous nous attarderons plus longuement lors de la partie suivante sur ce rôle joué par les différentes écoles de gestion et d'administration des affaires dans l'instauration du paradigme gestionnaire.

prendre conscience des importantes lacunes existant relativement aux connaissances de l'être humain en milieu de travail. En effet, si l'on s'en tient aux propos émis par Mayo dans son ouvrage *The Social Problems of an Industrial Civilization*, alors publié en 1945, soit douze ans après la fin des expériences : « The partial failure is not due to ignorance of the mechanics of production; it is due to the human conditions of sustained production<sup>126</sup> ». Autrement dit, selon lui :

« In matters of mechanics or chemistry the modern engineer knows how to set about the improvement of process or the redress of error. But the determination of optimum working conditions for the human being is left largely to dogma and tradition, guess, or quasi-philosophical argument » (Mayo, 1945, p. 69).

Par conséquent, attendu que les conséquences de ce décalage entre le développement technique et le niveau de connaissance en psychologie du travail s'avérerait socialement désastreux au regard de Mayo<sup>127</sup>, nous devrions de ce fait mettre davantage l'accent sur la formation visant à améliorer le bien-être des travailleurs, comme nous le faisons déjà au sujet de leurs habilités techniques, ce qui est loin aux dires de ce dernier d'être une responsabilité encore acceptée par les hautes directions d'entreprises ainsi que les différents responsables de formation<sup>128</sup>. Il précisera cependant que la question de se préoccuper de la dimension humaine et sociale des nombreux effets possibles de ce développement industriel est toute récente<sup>129</sup>. C'est pourquoi, une étude scientifique à grande échelle s'imposait selon Mayo. Étude qui prendra alors la forme desdites expériences qui consisteront à prendre en considération les divers facteurs susceptibles d'influencer le rendement

<sup>126</sup> Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, New York, Viking, 1945, p. 4.

<sup>127</sup> Effectivement, selon lui : « There was nowhere amongst the administrative group a sufficient appreciation of the human values contained in a social code of behavior; so the battle between an attempt to conserve human values and economic innovation developed ». *Ibid.*, p. 181. C'est pourquoi, affirmera-t-il ce qui suit : « in these days of rapid and continuous change, the whole conception of social organization and social discipline must be radically revised ». *Ibid.*, p. 10.

<sup>128</sup> *Ibid.*, p. 32.

<sup>129</sup> Il aura fallu en effet attendre le début des années 1920 pour que différentes instances consacrent leurs efforts à cette problématique, telle notamment l'Institution de Londres du *National Institute of Industrial Psychology*.

des ouvrières –assignées à l’assemblage de lignes téléphoniques– sélectionnées à cet effet, cela en prenant soin d’y intégrer les membres de la direction de l’usine ainsi que les responsables des différents groupes de travail<sup>130</sup>. Car dans les faits :

« The human aspect of industry has changed very considerably in the last fifty years. The nature and range of these changes are still partly unknown to us, but the question of their significance is no longer in dispute. Whereas the human problems of industry were regarded until recently as lying within the strict province of the specialist, it is now beginning to realize that a clear statement of such problems in particular situations is necessary to the effective thinking of every business administrator and every economic expert » (Mayo, 1992 [1933], p. 1)<sup>131</sup>.

### *Première phase des expériences Hawthorne*

A la lecture de cette brève mise en contexte du cadre dans lequel eurent lieu les expériences des Établissements Hawthorne, nous présenterons ci-après dans les grandes lignes les tenants et aboutissants de cette série d’expérimentations, à commencer par la première phase initiée tel que mentionné par le *National Research Council*, expériences qui s’étendront de novembre 1924 à avril 1927. A relever que celles-ci feront partie d’un programme plus vaste couvrant l’ensemble des États-Unis.

Notons tout d’abord, comme nous le fait remarquer Lécuyer, que cinq des six principales questions qui guidèrent cette première série d’expériences dériveront directement des recherches poursuivies durant la Première Guerre mondiale eu égard aux problématiques liées à la question de la fatigue dans l’industrie, recherches qui tendaient à démontrer que l’introduction de pauses et d’horaires plus courts étaient

<sup>130</sup> Pour le compte rendu officiel des origines ainsi que du déroulement et des conclusions des différentes expérimentations, voir l’ouvrage de F. J. Roethlisberger et W. J. Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1939, deux chercheurs associés de très près auxdites expériences.

<sup>131</sup> Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, Viking, 1992 [1933]. Il écrira dans son second ouvrage la chose suivante : « It had not fully realized in 1932, when the above was written, how profoundly the social structure of civilization has been shaken by scientific, engineering, and industrial development. This radical change –the passage from an established to an adaptive social order– has brought into being a host of new individual worker ». Elton Mayo, *ouvrage cité*, 1945, p. 75.

susceptibles d'accroître la production<sup>132</sup> ; c'est ainsi que seule la cinquième question relative à l'attitude des ouvriers fit exception. Il faut en effet préciser que l'intérêt pour les attitudes des ouvriers apparût plus tard, soit lors de développements –après la Première Guerre– de politiques de « *management du personnel* ». Celles-ci mettront l'accent sur des politiques de relations industrielles de même que sur des programmes sociaux susceptibles de contenir les syndicats et, par la même occasion, de façonner une main-d'œuvre qui s'identifierait aux buts des entreprises. Aussi, pouvons-nous constater que les buts visés étaient éminemment pragmatiques, soit que c'est seulement bien plus tard que les chercheurs du Conseil national de la recherche s'intéressèrent à la question générale des rapports entre l'attitude des travailleurs et la production enregistrée au sein des usines<sup>133</sup>.

Ceci étant, cette première phase d'expériences résultera en trois périodes de tests axés sur l'intensité de l'éclairage électrique avec comme principal objectif de mesurer ses effets sur le niveau de production. Remarquez que ces tests seront également l'occasion pour les chercheurs d'y associer des observations relatives à

<sup>132</sup> Mentionnons qu'un rapport du *Fatigue Board* daté de 1924 mettra principalement l'accent sur cette notion de fatigue. En effet, bien que la fatigue puisse représenter un état physiologique tout à fait normal, celle-ci peut s'avérer pathologique sous certaines conditions, c'est pourquoi cet aspect se devait aux dires de Mayo d'être étudié avec la plus grande attention. En tentant dans un premier temps de mieux définir ce que nous entendons par le terme de "fatigue", puis en essayant si faire se peut d'en mesurer le degré. Ceci étant, tout en précisant qu'étant donné la complexité de cette notion, la fatigue tendant en effet à refléter une multitude de phénomènes, le simple fait de vouloir circonscrire cette dernière dans une définition trop restrictive s'avèrerait une source de multiples confusions. Ce rapport stipulera néanmoins, qu'en ce qui a trait aux travaux qui exigent de nombreux gestes répétitifs plutôt qu'un véritable effort physique, les notions d'ennui et de monotonie semblent être des facteurs tout aussi importants, si ce n'est plus, que celle de fatigue. Autrement dit, les conditions objectives de l'industrialisation qui font en sorte que le processus de production tend à reposer, tel que mentionné, notamment sur la division du travail et l'affectation des ouvriers à des tâches pour le moins répétitives, entraîneraient une tendance à l'augmentation des sensations de monotonie. C'est alors que les résultats des expériences ainsi réalisées tendirent à démontrer que ce sentiment de monotonie ressenti par les ouvriers semblerait s'avérer une des causes principales de la réduction considérable de productivité. Ceci dit, tout en précisant que le degré d'ennui et de monotonie ressentis seraient fortement corrélés aux conditions de travail. Ainsi, lorsque le travail serait par exemple conçu comme faisant partie d'une série de tâches à effectuer plutôt que s'inscrivant uniquement dans une suite d'activités indéfinies qui pourraient alors paraître interminables aux yeux des ouvriers ou encore lorsque ces derniers ont l'occasion de travailler en équipe le niveau d'ennui et de monotonie tendrait à diminuer de manière notable. *Ibid.*, p. 33.

<sup>133</sup> Bernard-Pierre Lécuyer, *ouvrage cité*, p. 96-97.



certaines changements concernant, entre autres choses, l'encadrement et le mode de paiement des ouvriers. C'est alors qu'il est apparu de plus en plus nettement, au gré de la progression des expérimentations, que les variations d'éclairage électrique n'entretenaient aucune relation significative avec le niveau de production. Dès lors, les responsables de l'étude se désintéressèrent progressivement « d'un projet coûteux qui ne venait pas à l'appui de leur thèse simpliste sur le rôle positif de l'intensité de la l'éclairage dans l'augmentation de la production », dicit Lécuyer<sup>134</sup>. Effectivement, pour citer Mayo :

« At the time of which I speak, the year 1926, they had empirically discovered that one may organize, and apparently scientifically, a carefully contrived inquiry into a human industrial problem and yet fail completely to elucidate the problem in any particular. Acting in collaboration with the National Research Council, the Western Electric Company had for three years been engaged upon an attempt to assess the effect of illumination upon the worker and his work. [...] The experimental diminution of the lightning, in ordered quantities, in one room only, gave no sufficiency significant difference, expressed in terms of measured output, as compared with the other still fully illuminated room » (Mayo, 1945, p. 55-56).

C'est pourquoi, une seconde série d'expérimentations sera mise en œuvre en tentant de tirer les leçons de l'échec des expériences précédentes.

### *Seconde phase d'expérimentations*

Cette seconde série d'expériences commencera en avril 1927 pour se poursuivre jusqu'au milieu de l'année 1932, puis, attendu le surcroît d'intérêt que susciterent ces expériences, celles-ci se poursuivirent jusqu'à ce que la crise économique devienne si importante qu'il était rendu difficile de continuer toute observation. Pour réaliser ces dites expériences, constituées de douze séries de tests, un groupe d'ouvrières furent isolées de leurs collègues afin de pouvoir observer les effets de divers changements et variations dans les conditions de travail des ouvrières en question. Un banc d'assemblage standard comprenant cinq places, soit l'équivalent du nombre

---

<sup>134</sup> *Ibid.*, p. 95.

d'ouvrières sélectionnées pour les fins de l'étude, fut ensuite installé dans l'une des salles d'expérimentation avec tout l'équipement approprié à l'exécution des tâches, cette dernière étant séparée par une paroi du reste du département d'assemblage<sup>135</sup>. Par ailleurs, les chercheurs prirent également soin de bien éclairer le banc en question et, d'autre part, d'assurer le contrôle sur les changements de température ainsi que sur celui du taux d'humidité de la salle. De plus, un effort supplémentaire sera mis afin d'enregistrer, si faire se peut, tout autre changement hormis le niveau de productivité susceptible d'être observé, et ce en portant une attention toute particulière aux changements imprévisibles qui auraient pu avoir lieu au sein du groupe d'ouvrières retenues. Ainsi, considérant que le simple fait de modifier une variable tendrait à influencer sur d'autres facteurs, comme le démontrèrent les premiers tests, les chercheurs prirent soin cette fois-ci de ne pas se focaliser sur une seule et unique variable<sup>136</sup>.

Aussi, après s'être assurés de contrôler au mieux les possibles influences de tout paramètre et facteur "externe" aux changements introduits, les expérimentateurs assumèrent que les changements observés relativement au niveau de productivité atteint par les ouvrières étaient effectivement dus aux introductions successives des modifications des conditions de travail : telles notamment l'introduction de pauses ou les modifications dans les horaires de travail desdites ouvrières. Puis, ouvrières et responsables des expérimentations convinrent finalement d'un retour aux conditions

---

<sup>135</sup> Précisons, que deux semaines avant que les cinq ouvrières du groupe formé ne soient transférées dans la salle d'expérimentation, les chercheurs mesurèrent le niveau de production de chacune d'entre-elle, et ce à leur insu. Comme ceci, ces observations servirent de mesures de base à tout changement de productivité. Puis, ces dernières furent ensuite placées dans ladite salle sans qu'aucun changement susceptible d'affecter leur condition de travail ne soit effectué, leur niveau de productivité étant alors à nouveau enregistré. Tout ceci, avec pour principal objectif de s'assurer de limiter au maximum les possibles biais attribuables uniquement au changement du cadre de travail des principales intéressées.

<sup>136</sup> Ces derniers s'aperçurent en effet, que lorsque nous travaillons sur des problématiques touchant directement les comportements humains, nous sommes souvent confrontés à des problèmes d'interdépendance entre les différentes variables. Autrement dit, pour reprendre Mayo : « Where human beings are concerned one cannot change one condition without inadvertently changing others – so much the illumination experiment had shown ». Elton Mayo, *ouvrage cité*, 1945, p. 56. Ces propos remettant en question la fameuse locution, parfois utilisée dans les sciences humaines, « toute chose étant égale par ailleurs » empruntée aux sciences physiques.

de départ une fois la douzième série d'expériences atteinte. Or, ce qui surprit le plus les chercheurs fut que les résultats obtenus durant la phase de retour à la "normale" se montrèrent nettement supérieurs à tous les autres résultats enregistrés jusqu'alors, et ce malgré la suppression de toutes les variables susceptibles selon eux d'améliorer la productivité des ouvrières, cet état de fait les laissant ainsi quelque peu perplexes.

Effectivement :

« The history of the twelve-week return to the so-called original conditions of work is soon told. The daily and weekly output rose to a point higher than any other time and in the whole period "there was no downward trend" » (Mayo, 1945, p. 65).

### *Conclusion provisoire des expériences*

En conclusion à cette série d'expériences les chercheurs relevèrent d'une part, une augmentation continue du niveau de productivité et ce, indépendamment des diverses modifications instaurées (telles notamment les pauses et les différents changements d'horaires) et, d'autre part, que la réduction de la fatigue musculaire découlant des temps de repos ne représentait pas le principal facteur de l'augmentation de cette productivité. Ceux-ci remarquèrent en outre un certain accroissement de la satisfaction professionnelle des ouvrières travaillant dans la salle de tests ainsi qu'une réduction notable de leur taux d'absentéisme. Aussi, les expérimentateurs en vinrent-ils à la conclusion *provisoire* que l'augmentation du niveau de productivité serait davantage liée aux changements d'attitude des ouvrières vis-à-vis de leur travail, de même que du climat social alors instauré, qu'à des modifications objectives, telles que celles mentionnées ci-dessus. Ces expériences mettront ainsi en lumière l'importance des facteurs psychosociaux dans l'amélioration du niveau de productivité des ouvrières sélectionnées. Mayo de conclure en effet :

« The records of the test room showed a continual improvement in the performance of the operators regardless of the (experimental) changes made during the study. [...] This simultaneous improvement in attitude and effectiveness indicated that there might be a definite relationship between them. In other words, we could more logically attribute the increase in efficiency to a betterment of morale than any of the alterations made in the course of the experiment » (Mayo, 1945, p. 77).

Au vu des résultats obtenus, des plus surprenants au demeurant –du moins au regard des expérimentateurs–, ces derniers décidèrent de mettre en place un programme d'entrevues auprès des ouvrières, cela à dessein de tenter de clarifier leurs observations. Ce recours aux entrevues s'avérait d'autant plus pertinent selon eux que le niveau de production tendait également à augmenter au sein de la salle de contrôle, salle qui ne bénéficiait pourtant d'aucun changement des conditions de travail –notez que nous reviendrons sur cet état de fait.

#### *Le recours aux entrevues*

Tel que mentionné ci-dessus, les chercheurs jugèrent effectivement pertinent d'interroger les principales intéressées, à savoir les ouvrières elles-mêmes. Nous citerons ici Mayo :

« The question as to the exact difference between conditions of work in the rest room and in the plant departments remained something of a mystery. Officers of the company determined to "take another look" at departments outside the rest room – this, with the idea that something quite important was there to be observed, something to which the experiment should have made them alert. So the interview program was introduced » (Mayo, 1945, p. 73).

De ces différentes entrevues, il en ressortit principalement que les ouvrières affirmèrent s'être senties beaucoup plus à l'aise de travailler dans la salle dite d'expérimentation ("test room"), cela attendu qu'elles avaient le sentiment de jouir d'une plus grande liberté tout en ressentant moins de pression de la part des superviseurs. Ces déclarations viendront ainsi confirmer les intuitions des chercheurs quant à l'importance de considérer le *climat social* en tant que facteur prédominant de productivité des travailleurs, découverte qui représentera selon Mayo la principale avancée de ces expériences, « the illumination for the inquiry », pour reprendre ses

dires<sup>137</sup>. Les propos des ouvrières firent que les chercheurs prirent conscience de la place des ‘relations humaines’ au sein d’un groupe de travail, autrement dit du fait qu’il est primordial de considérer l’ensemble des ouvrières non pas comme un agrégat d’individus, mais bien comme une équipe de travail possédant sa propre dynamique interne<sup>138</sup>. Nous citerons ici Mayo :

What actually happened was that six individuals became a team and the team gave itself wholeheartedly and spontaneously to cooperation in the experiment. The consequences was that they felt themselves to be participating freely and without afterthought, and were happy in the knowledge that they were working without coercion from above or limitation from below » (Mayo, 1945, p. 72).

### *Conclusions finales résultant des expériences Hawthorne*

En conclusion à ces expériences effectuées au sein des établissements Hawthorne, l’essentiel à retenir est qu’elles eurent pour effet d’entraîner un changement d’attitude au sein du groupe d’ouvrières, cette tendance étant trop prégnante pour l’attribuer à l’unique fait des modifications mentionnées plus haut. Dès lors, les chercheurs en déduisirent que, malgré le fait qu’il soit important d’observer le changement d’attitude propre à chacune des participantes, il s’avère encore plus important de considérer les impacts des changements introduits sur l’ensemble du groupe. En effet, aux dires de Mayo : « The test room was responsible for many important findings –rest periods, hours of work, food, and the like: but the

<sup>137</sup> Effectivement, selon lui : « The improvement in production, they believe, is not very directly related to the rest-pauses and other innovations. It reflects rather a freer and more pleasant working environment, a supervisor who is not regarded as a ‘boss’, a ‘higher morale’ ». *Ibid.*, p. 78. Ceci, tout en affirmant que cette opinion émise par les ouvrières est bien sûr erronée, attendu que ces dernières furent sujettes à une surveillance plus serrée que celle qui avait cours dans le reste de l’usine. Aussi, ces propos dénoteraient davantage un changement au niveau de la qualité de la supervision de la part des supérieurs hiérarchiques. Il apparut qui plus est évident aux yeux des chercheurs que les ouvrières apprécèrent le fait de pouvoir exprimer leur point de vue sur les expérimentations dont elles faisaient l’objet. De ce fait, cela démontrerait aux dires de Mayo toute l’influence de l’atmosphère et du climat social sur la perception même des travailleuses.

<sup>138</sup> C’est ainsi qu’il se distancie des théories économiques classiques qui tendent à présenter la société comme un agrégat d’individus libres et autonomes, s’occupant uniquement de leurs propres intérêts. Voir à ce propos notre note de bas de page concernant sa critique à l’endroit des dites théories. Notez que nous nous attarderons plus longuement sur cette vision atomistique du social dans le courant de ce travail.

most important finding of all was unquestionably in the general area of teamwork and cooperation<sup>139</sup> ». Cette découverte expliquerait ainsi selon ce dernier le fait qu'une augmentation de la productivité fut également observée chez les ouvrières ne bénéficiant pourtant d'aucun changement dans leurs conditions de travail. C'est ainsi que les chercheurs en arrivèrent à la conclusion que le simple fait de porter une attention et un intérêt particulier envers les ouvrières tendrait à ce que celles-ci se sentent davantage valorisées dans leur travail, ceci entraînant alors une plus grande motivation de leur part, ce qui entraînerait à son tour une augmentation notable de leur productivité. Dans un contexte de profonds bouleversements autant technologiques que sociaux, il est important de garder à l'esprit soulignera Mayo que les individus ont besoin d'éprouver un certain sentiment d'appartenance, sentiment qu'ils trouveraient notamment en faisant partie d'un groupe ou d'une équipe de travail. Aussi, si ce sentiment venait à s'effriter, toute augmentation de salaire ou autre compensation matérielle ne suffirait pas selon lui à combler ce vide<sup>140</sup>. Effectivement :

« Management, in any continuously successful plant, is not related to single workers but always to working groups. In every department that continues to operate, the workers have –whether aware of it or not– formed themselves into a group with appropriate customs, duties, routines, even rituals » (Mayo, 1945, p. 81-82).

Et celui-ci de poursuivre :

« The Hawthorne interview program has moved far since its beginning in 1929. Originally designed to study the comfort of workers in their work as a mass of individuals, it has come to clear specification of the relation of working groups to management as one of the fundamental problems of large-scale industry. It was indeed this study that first enabled us to assert that the third major preoccupation of management must be that of organizing teamwork, that is to say, of developing and sustaining cooperation » (Mayo, 1945, p. 84).

<sup>139</sup> Elton Mayo, *ouvrage cité*, 1945, p. 82.

<sup>140</sup> Notez que Peters mettra également de l'avant l'importance de la notion d'appartenance, dimension qui selon lui tendrait à entrer en contradiction avec les velléités d'autonomie et d'indépendance auxquelles aspireraient de plus en plus d'individus ; d'où la nécessité de savoir « gérer ce paradoxe », pour reprendre ses propos.

Tout en déplorant ce qui suit : « I refer to the problems involved in the making and adaptive re-making of working teams, the importance of which for collaboration in postwar years is still too little realized<sup>141</sup> ».

C'est pourquoi, tout en continuant d'étudier les comportements des individus sur leur lieu de travail, Mayo mettra de plus en plus l'emphasis dans ses travaux sur l'importance d'approfondir notre compréhension des différentes dynamiques de groupes, que ces groupes soient constitués formellement ou non<sup>142</sup>. Il est intéressant d'observer que son second ouvrage, publié en 1945, porta en effet sur la question des problèmes sociaux (*"The Social Problems of an Industrial Civilization"*) découlant de l'industrialisation et non plus uniquement sur la dimension essentiellement individuelle, en référence au titre de son premier ouvrage *The Human Problems of an Industrial Civilization* publié en 1933. De surcroît, à la lumière de ses découvertes successives, l'auteur s'adonnera par la suite à une analyse politique des enjeux sociaux<sup>143</sup>, de même qu'à une critique de la théorie économique classique –comme le fera également l'économiste Joseph Schumpeter qui, comme nous le verrons, se distanciera quant à lui de l'orthodoxie économique néoclassique. A savoir que ses multiples expériences mèneront Elton Mayo à la conclusion suivante :

« It is at least evident that economists' presupposition of individual self-preservation as motive and logic as instrument is not characteristic of the industrial facts ordinarily encountered. The desire to stand well with one's fellows, the so-called human instinct of association, easily outweighs the merely individual interest and the logical reasoning upon which so many spurious principles of management are based<sup>144</sup> ».

<sup>141</sup> Elton Mayo, *ouvrage cité*, 1945, p. 69.

<sup>142</sup> Attendu que selon lui : « The first inquiry we undertook ran headlong into illustration of the insufficiency of the assumption that individual self-interest actually operates as adequate incentive ». *Ibid.*, p. 59.

<sup>143</sup> Cf. Elton Mayo, *The Political Problems of an Industrial Civilization*, Boston, Harvard University Press, 1947.

<sup>144</sup> Elton Mayo, *ouvrage cité*, 1945, p. 42-43. En effet, selon lui, « Adam Smith and his successors have, by their theories, greatly diminished the interest in the specific social processes within which economic factors are merely one phase ; these writers have "greatly overemphasized" economic interests ». *Ibid.*, p. 48. C'est alors qu'il affirmera la chose suivante : « Economic theory in its human aspect is woefully insufficient; indeed it is absurd. Humanity is not adequately described as a horde of individuals, each actuated by self-interest, each fighting his neighbor for the scarce material survival. Realization that such theories completely falsify the normal human scene drives us back to study of particular human situations ». *Ibid.*, p. 59.



Au vu de ces expériences réalisées pour le compte de la *Western Electric Company*, en guise de conclusion à cette présentation sociohistorique des fondements idéologiques du paradigme gestionnaire, nous nous adonnerons ci-après à une brève relecture critique de nature historico-épistémologique desdites expériences rendues célèbres par Elton Mayo. Cette critique reposant, tel que mentionné, sur l'analyse effectuée par Bernard-Pierre Lécuyer.

### *2.6.1 Une relecture critique d'ordre historique et épistémologique des expériences Hawthorne*

Si l'on s'en tient aux dires de Lécuyer, bien que la littérature critique consacrée depuis les années 1940 aux expériences Hawthorne soit considérable, celle-ci aurait toutefois fait dans un premier temps les frais des présupposés idéologiques des divers auteurs s'étant penchés sur la question. Selon ce dernier, la première lecture véritablement critique des procédures relatives aux expériences de même qu'aux conclusions en découlant apparaîtra seulement dans la seconde moitié des années 1960, par le biais de l'article rédigé par Alex Carey<sup>145</sup>.

#### *Le point de vue des ouvrières*

Ceci étant dit, abordons tout d'abord le point de vue des premières intéressées, soit celui des ouvrières. Nous mentionnerons en premier lieu que les ouvrières sélectionnées pour les fins de l'étude furent délibérément mises au courant du déroulement et de l'interprétation des expériences, nous fera remarquer Lécuyer. Il est effectivement important de relever qu'avant chaque modification du dispositif expérimental, celles-ci rejoignaient les expérimentateurs dans le bureau des principaux responsables de l'étude afin de discuter des résultats des tests ainsi que des

---

<sup>145</sup> Cf. Alex Carey, "The Hawthorne Studies: A radical Criticism", *American Sociological Review*, Juin 1967, vol. 32, no 3, p. 403-417.



facteurs susceptibles d'affecter la production et, qui plus est, qu'elles furent informées sur les résultats attendus pour chaque modification introduite ainsi que des possibilités d'accroître leur propre niveau de productivité, et ce en dépit de la réduction des heures de travail ou encore de l'introduction successives de pauses.

Malgré cette apparente transparence de la part des expérimentateurs, Lécuyer attirera toutefois notre attention sur un événement passablement révélateur à ses yeux : à savoir que parmi les ouvrières, deux d'entre-elles faisaient en effet montre d'une plus grande indépendance d'esprit que les autres, tout en précisant que ce sont ces mêmes ouvrières qui se montrèrent les plus actives dans les suggestions de modifications à apporter par rapport aux expériences ainsi que dans leur participation aux différentes discussions eu égard aux résultats obtenus. Or, nonobstant leur vive collaboration, celles-ci se virent reprocher à plusieurs reprises l'insuffisance de leur rendement. Aussi, est-il quelque peu paradoxal soulignera celui-ci que ces ouvrières se voient reprocher de faire exactement ce qu'on leur avait demandé, soit de travailler à leur propre rythme. Par conséquent, nous pourrions considérer ce fait comme étant symptomatique d'une « contradiction fondamentale » dans les expériences Hawthorne, dicit Lécuyer<sup>146</sup>.

S'il était en effet tout à fait absurde, d'un point de vue expérimental, de se plaindre d'un mauvais rendement de la part des ouvrières, alors même que celles-ci se devaient de se comporter de manière la plus naturelle possible afin de ne pas introduire des variables susceptibles d'altérer les divers facteurs de contrôle, ces réactions pouvaient toutefois se comprendre d'un point de vue hiérarchique, cela considérant que la direction était avant tout soucieuse du succès d'une telle étude. En d'autres termes, Lécuyer insistera sur le fait qu'il est important de garder à l'esprit que le souci premier des dirigeants sera de faire la démonstration que la réduction des horaires ainsi que l'instauration de pauses avaient effectivement un effet favorable sur

---

<sup>146</sup> Bernard-Pierre Lécuyer, *ouvrage cité*, p. 100.

le niveau de production des ouvrières. Ces derniers propos nous amenant alors à considérer à présent un tout autre point de vue, soit celui des personnes en charge des fameuses expériences.

*Le point de vue des expérimentateurs et autres responsables des expériences*

Il est intéressant de signaler comme le relève Lécuyer qu'une partie du rapport rédigé par les chercheurs montrerait que les expérimentateurs étaient conscients que la salle de test, du simple fait de son existence et de l'élément de nouveauté qu'elle introduisait dans le travail des ouvrières, tendait à avoir un effet psychologique favorable sur ces dernières ; effet se traduisant notamment comme nous l'avons vu par un changement d'attitude envers les tâches à accomplir ainsi que par une augmentation de la productivité, et même dans certains cas par l'amélioration de la santé des principales intéressées. Néanmoins, étant donné que ces derniers avaient comme principal mandat d'établir dans quelle mesure l'introduction de pauses –dans un travail répétitif tel que celui effectué par les ouvrières des établissements Hawthorne– pouvait contribuer à diminuer la monotonie et la fatigue (aussi bien physique que mentale) chez les travailleurs d'usine et, par là même, augmenter le niveau de production, il est important de mettre en lumière insistera longuement Lécuyer que l'objectif premier de cette série d'expériences n'était pas de développer les connaissances relatives à la « psychologie sociale » de l'entreprise, mais bien de mettre au point des techniques servant avant tout à assurer une meilleure « *gestion du personnel* » au sein des usines.

Aussi, si l'on voit guère –à première vue– pourquoi les dirigeants eurent tendance à minimiser l'impact du salaire sur le niveau de productivité des ouvrières ou encore les difficultés de production pouvant être éprouvées, c'est parce qu'il s'agissait là de facteurs qui tendaient à échapper à leur contrôle, relèvera Lécuyer. C'est pourquoi –à en croire ce dernier, les chercheurs, appuyés par les membres de la

direction, concentrèrent leurs efforts sur les facteurs susceptibles d'être modifiés sans entraîner de dépenses pour l'entreprise<sup>147</sup>.

### *Des points de vue conflictuels*

À la lecture de ce qui précède, il semble passablement évident, si l'on s'en tient aux propos de Lécuyer, que les deux groupes réunis pour les fins de ces expérimentations entretenaient des vues pour le moins conflictuelles quant à la signification même des expériences ainsi que sur l'interprétation à y donner. Les ouvrières, dont le pouvoir était passablement restreint, virent dans ces dites expériences une chance d'acquérir un statut alors inimaginable auparavant et, de ce fait, l'opportunité de manipuler les conditions expérimentales à leur avantage. Aussi, celles-ci retinrent-elles "naturellement" les aspects de l'étude qui faisaient le plus leur affaire : telles l'instauration de pauses et de collations matinales, des augmentations de salaires ou encore la "liberté" de travailler à leur guise. Pour ce qui est des dirigeants, ils eurent tendance quant à eux de retenir les facteurs dont ils étaient le plus en mesure de manipuler, soit principalement ceux ayant trait à la modification des temps de pauses ou encore quant au niveau de supervision des ouvrières. Il est par ailleurs intéressant à relever, comme le dénotera Lécuyer, que la personne qui a le plus contribué à rendre célèbre ces expériences, à savoir Elton Mayo, ne vit d'abord dans sa participation aux dites expérimentations qu'une occasion supplémentaire de vérifier ses convictions concernant les liens entre l'état physiologique et l'état psychiatrique des travailleurs d'usine et, plus particulièrement, eu égard à la validité de la mesure du pouls comme indice de l'état de fatigue des ouvriers<sup>148</sup>. D'autre part, bien que le compte rendu quotidien des expériences tendait à indiquer que les ouvrières jouissaient d'un certain contrôle sur leur production de

---

<sup>147</sup> *Ibid.*, p. 103.

<sup>148</sup> Lécuyer soulignera que celui-ci mit en effet du temps à saisir toute l'importance des expériences alors menées, à savoir que c'est seulement après un séjour en Grande-Bretagne –et ce grâce à des comparaisons avec certaines recherches en cours– qu'il devint conscient des réels enjeux soulevés par la conduite des expériences Hawthorne.

même que sur leur environnement de travail<sup>149</sup>, les rapports officiels n'ont jamais admis que les exigences des ouvrières puissent constituer un effort concerté pour remodeler à leur manière le déroulement des expériences, précisera Lécuyer.

Il est en effet important de souligner que le groupe de chercheurs chargés des expérimentations était composé essentiellement d'ingénieurs et de dirigeants habitués à considérer les ouvriers(ères) comme des "opérateurs" (ouvriers non qualifiés), c'est ainsi que ces derniers étaient perçus avant tout comme de simples exécutants. Aussi, même si les chercheurs finirent par apprécier l'individualité de chacune des ouvrières, ils ne pouvaient accepter l'idée qu'elles fassent preuve d'initiative sur le lieu de travail. Par conséquent, dans la mesure où les expérimentateurs furent conscients de la différence et même de la supériorité des conditions de travail instaurée au sein de la salle de test, ceux-ci eurent tendance à attribuer cette supériorité aux seules mesures d'encadrement introduites durant l'étude (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 108).

Qui plus est, chose intéressante à relever, advenant que les dirigeants et les spécialistes du comportement des travailleurs avaient généralement tendance à considérer les organisations ouvrières de façon purement négative, soit comme les principales responsables des pertes de productivité, ces derniers auraient donc trouvé passablement étrange d'attribuer les larges augmentations de la production observée au sein de la salle de test à une action collective de la part des ouvrières. Lécuyer ainsi d'en conclure :

« Il n'est donc pas jusqu'à la conception même de la "Test room", avec l'importance accordée à la manipulation des variables expérimentales, qui ne révèle que les chercheurs étaient portés à attribuer tout changement dans la production aux changements qu'ils avaient introduits eux-mêmes, et à concevoir les ouvriers et les ouvrières comme des objets sur lesquels on faisait opérer des variables et non comme des acteurs capables d'initiative "active agents" » (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 111).

---

<sup>149</sup> Il est effectivement important de mentionner que, déjà vers la fin de l'année 1928, les ouvrières organisèrent un système de rotation selon lequel chacune d'entre-elle assurait tour à tour le niveau quotidien de la production "exigé".

*Conclusion de notre critique des expériences réalisées au sein des établissements Hawthorne*

L'analyse effectuée par Lécuyer nous aura ainsi permis d'apporter un éclairage critique sur ce qu'il considère comme une « contradiction flagrante » entre la qualité pour le moins discutable des données recueillies par les expérimentateurs et le succès que connaîtra le « mouvement des relations humaines ». Cela, considérant notamment que les résultats obtenus se montrèrent selon lui relativement conformes – du moins dans les grandes lignes – aux hypothèses alors émises par Taylor, hypothèses qui pourtant tendent généralement à « s'opposer » à celles défendues par le courant dit des relations humaines. Lécuyer nous fera effectivement remarquer que ce seraient avant tout des « facteurs classiques » de nature somme toute très « taylorienne » (pauses, discipline, stimulants financiers...), cumulés principalement à des changements d'ordre conjoncturel, qui tendraient en fin de compte à fournir les meilleures explications quant aux variations du niveau de productivité des ouvrières.

Celui-ci de rappeler que l'élément proprement idéologique dans le cas de l'O.S.T. consistait à élaborer et présenter par extrapolation qu'il qualifie d'illégitime, attendu que les travaux de Taylor bénéficiaient selon lui d'une portée scientifique plus ou moins limitée, des solutions « prétendument scientifiques aux problèmes majeurs de la société industrielle », c'est-à-dire sensées résoudre les conflits de travail de l'époque. Or, comme l'ont montré de nombreux auteurs, les essais d'introduction du taylorisme (tant aux États-Unis qu'en France) furent « généralement accompagnés d'une extension spectaculaire des conflits sociaux » que les principes d'organisation scientifique du travail étaient censés résoudre et ce, en raison de l'extension à des groupes sociaux, des entreprises ou des organisations entières de conclusions valides principalement (voire exclusivement) au niveau des individus (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 117).

Or, comment expliquer qu'en dépit de sa faible assise scientifique, l'école des Relations humaines continua à se développer sur la base principalement – pour ne pas dire exclusivement – des conclusions issues des expériences Hawthorne. Comment rendre compte, en d'autres termes, de cette coexistence de deux modèles pourtant opposés et du succès néanmoins rencontré par le mouvement des Relations humaines,

mouvement qui parvint à s'imposer en tant que référence et nouveau paradigme d'organisation du travail, s'interrogera alors Lécuyer.

Il serait alors essentiel de tenter de montrer comment les différents participants et observateurs desdites expériences rendirent compte d'une part de ce qu'ils croyaient s'être passé et, d'autre part, comment les diverses interprétations furent reçues et façonnées et ce, autant par les intérêts politiques et pratiques des différents auteurs des rapports de recherche que par leurs propres engagements intellectuels et orientations idéologiques. Lécuyer insistera en effet sur le fait que le caractère politique de ces expériences ne se limite pas à leur seule interprétation, autrement dit : que le fait même de procéder à des expériences dans les établissements Hawthorne peut être considéré comme un acte politique, considérant notamment que la mise en place de cette étude tendait à mettre en cause l'ordre établi<sup>150</sup>. Il est en effet important de garder à l'esprit que le pouvoir de mettre en œuvre et d'interpréter les expériences était principalement, pour ne pas dire essentiellement, détenu par les directeurs du personnel, et non par les supérieurs immédiats des ouvrières –et encore moins, il va sans dire, par les ouvrières elles-mêmes.

Outre ce fait, un autre facteur –non des moindres– que nous devons également considérer est que ces expériences s'inscrivaient dans un réseau d'autorité, et donc de pouvoir, impliquant la mise en jeu de la réputation de nombreux acteurs socioéconomiques : telle celle de l'entreprise de téléphonie Bell, de nombreux dirigeants des principales compagnies industrielles de l'époque, ou encore celle des membres de la *Harvard Business School* et/ou des divers spécialistes en organisation sociale du travail ayant pu prendre part à cette série d'expériences, dont Elton Mayo. Aussi, attendu que ces sources d'autorités et de légitimation tendaient à rencontrer les

---

<sup>150</sup> Cette série d'expériences suggérant effectivement que des relations sociales de production tout à fait différentes étaient possibles, soit que les diverses expérimentations constituaient autant d'univers industriels alternatifs.

intérêts des dirigeants des établissements Hawthorne, nous pourrions y voir là une des explications quant à l'accueil que reçurent ces expériences au cours des années 1930 et 1940, avancera Lécuyer. C'est ainsi qu'à partir d'un ensemble complexe de données soumises à des interprétations partielles et pour le moins particulières, dont les résultats tendaient à échapper la plupart du temps à toute interprétation claire<sup>151</sup>, que le mouvement des relations humaines jouira d'une crédibilité certaine. Il se verra légitimé qui plus est par la sortie de différents récits et rapports officiels, puis, par la suite, grâce à la diffusion de nombreux manuels de psychologie industrielle<sup>152</sup>.

Nous mettrons un terme à cette présentation du mouvement des relations humaines, personnifié notamment par Elton Mayo, en empruntant une dernière fois les propos de Lécuyer qui nous semblent représenter une bonne conclusion critique et synthétique des tenants et aboutissants des '*expériences Hawthorne*'.

« La place logique et le rôle historique des expériences Hawthorne pourraient se comprendre dans cette perspective. En effet, le mouvement des relations humaines franchit illégitimement les limites de validité de ses observations sur l'effet de groupe sous toutes ses formes en prétendant les relier quantitativement à la production. Il y aurait eu en fait déplacement des buts initiaux des expériences (l'explication des fluctuations de la production) pour la recherche de buts plus subtils tels que la satisfaction au travail ou le climat social de l'entreprise. Toutefois, les auteurs auraient maintenu leurs prétentions antérieures à expliquer les fluctuations de la production, cela au prix de distorsions constantes dans l'interprétation qualitative et quantitative de leurs propres résultats. Par la suite, la référence à ces résultats ainsi malmenés est demeurée constante parce qu'elle fournissait une apparence crédible de scientificité à une philosophie sociale globale et à des hypothèses de recherche intéressantes : pour fournir cette caution, les résultats devaient être à la fois globalement invoqués et ne jamais être sérieusement réanalysés » (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 117).

<sup>151</sup> Il s'avérerait en effet indéniable, selon Lécuyer, que les questions auxquelles ont tenté de répondre les chercheurs furent très mal posées. Il serait de surcroît important de prendre pleinement conscience que la signification d'une expérience ne gît pas toute prête, dans l'attente d'être découverte. Autrement dit, que celle-ci ne se trouve nullement dans les seules données de production, les comptes rendus officiels ou non publiés et autres analyses statistiques, ou encore dans les transcriptions de conversations extraites des entrevues réalisées auprès des ouvrières de la salle de test. Il faut imposer un sens à un ensemble complexe de statistiques et de rapports ayant trait à des relations sociales complexes, ce sens se trouvant lui-même influencé – faut-il le rappeler – par les propres façons de voir des expérimentateurs. Bernard-Pierre Lécuyer, *ouvrage cité*, p. 110.

<sup>152</sup> *Ibid.*, p. 111-112.

C'est ainsi que se conclut notre présentation de la genèse sociohistorique des fondements idéologiques du paradigme gestionnaire. Le dessein premier de cette genèse étant d'ancrer notre problématique dans son contexte sociohistorique, nous avons fait le choix de limiter notre présentation à la première moitié du XXe siècle, c'est pourquoi nous ferons l'impasse sur des théoriciens tels que : Douglas McGregor (1906-1964) –auteur notamment des théories X, qui présuppose que les individus n'aiment pas travailler et sont improductifs, d'où la nécessité de leur imposer des mesures coercitives *versus* la théorie Y, qui quant à elle suppose que les individus aiment travailler, d'où la nécessité de leur permettre d'exercer leur créativité et leur besoin d'autonomie ; Abraham Maslow (1908-1970) –auteur des théories de la pyramide des besoins et des motivations ; Frederick Irving Herzberg (1923-2000) –théoricien des principaux facteurs de mécontentement et de satisfaction au travail ; ou encore le théoricien des organisations Henry Mintzberg (1939- ) –notamment pour ses théories en sociologie des organisations, dont entre autres ses théories sur la structure et la dynamique des organisations. Notre prochain chapitre sera consacré au procès d'institutionnalisation et aux principaux modes de diffusion des discours et pratiques gestionnaires.



## CHAPITRE III

### PROCÈS D'INSTITUTIONNALISATION ET MODES DE DIFFUSION DES DISCOURS ET PRATIQUES GESTIONNAIRES

« L'ancrage socialement très fort de la gestion doit conduire à examiner les lieux d'exercice de cette pensée, ainsi que leurs évolutions » (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 316).

Nous nous proposons dans le cadre de ce chapitre de présenter, il est vrai de manière très brève, pour ne pas dire trop brève, quelques exemples et illustrations de procès d'institutionnalisation et des modes de transmission des discours et pratiques gestionnaires, afin de rendre compte du rôle joué par différentes institutions de même que mettre en lumière le rôle joué par les principaux acteurs à l'origine des fondements du paradigme gestionnaire. Pour ce faire, nous ferons appel à trois études de cas tirées de l'ouvrage de Bouilloud et Lécuyer, à savoir : la circulation internationale des modes gestionnaires, en prenant l'exemple de la France ; l'apport des ingénieurs aux modes de gestion, en prenant cette fois-ci l'exemple de l'Italie au tournant du XIXe siècle ; nous terminerons par un texte traitant du développement et de l'évolution des écoles européennes de gestion sous l'angle du rôle joué par la fondation Ford.

#### 3.1 La circulation internationale des modes gestionnaires : l'exemple de la France

Nous commencerons notre brève présentation par une analyse historique de la circulation internationale, en France, des modes gestionnaires au cours du XXe siècle, en nous basant sur l'analyse effectuée par Patrick Fridenson, professeur et chercheur à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales de Paris (EHESS)<sup>153</sup>. Son analyse

---

<sup>153</sup> Patrick Fridenson, « La circulation internationale des modes managériales » dans Jean-Pierre Bouilloud et Bernard-Pierre Lécuyer, *ouvrage cité*, p. 81-88.

se concentre particulièrement sur les *vecteurs* (c'est-à-dire les principaux agents sources de circulation), les *contenus* ainsi que la *réception* de ces modes.

### 1. Les vecteurs

Bien que le premier vecteur de diffusion soit sans conteste –si l'on en croit Fridenson– le réseau des enseignants, certains des professeurs d'universités les plus réputés devenant, par exemple, dans les années 1900 les messagers du taylorisme en Europe, l'*enseignement* ne représenterait pas nécessairement aux dires de l'auteur un vecteur facile pour la circulation des modes gestionnaires. Ce dernier mentionnera en effet l'exemple de la conception américaine de l'étude des cas : à savoir qu'après en avoir discuté et débattu durant plus d'un an (entre 1912 et 1913), les instances de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) finirent par rejeter cette conception. Il faudra ainsi attendre la création en 1930 par la *Chambre de Commerce de Paris* du Centre de Préparation aux Affaires pour que cette approche puisse faire son apparition en territoire français, nous fera remarquer Fridenson. Par cet exemple concret que représente la méthode des cas, nous pouvons alors constater que ce mode de gestion est arrivé en France uniquement par l'intermédiaire de la création d'un champ nouveau d'enseignement, soit que cette transmission eut lieu par le biais du canal de la formation continue en gestion, formation s'adressant par conséquent à des individus déjà en emploi<sup>154</sup>.

Conjointement au rôle joué par l'enseignement, en particulier l'enseignement au niveau universitaire, le vecteur au demeurant relativement discret que représente les *revues*, notamment les revues spécialisées et techniques, serait à prendre également en considération, leur l'influence s'avérant en effet dans ce domaine plus profonde que celle de la grande presse, selon Fridenson. En outre, aux dires de ce dernier, dans la mesure où elles sont souvent l'organe de sociétés savantes ou d'associations

---

<sup>154</sup> *Ibid.*, p. 82.

d'ingénieurs, les revues dites spécialisées entretiennent généralement les liens entre universitaires, ingénieurs et industriels, ce qui tendrait ainsi à consolider la diffusion de même que la réception des modes gestionnaires, réception qui aurait été bien plus précaire si celles-ci n'avaient été diffusées que par le biais des journaux, de la radio ou encore de la télévision. De ce fait, les revues fourniraient en quelque sorte « un tremplin permanent sur lequel les modes managériaux rebondissent », pour reprendre les propos du présent auteur.

L'*État* est également à considérer comme un vecteur important. Il est effectivement manifeste relèvera Fridenson que, même dans les sociétés les plus libérales, l'*État* joue et a joué un rôle important dans l'importation et la circulation des pratiques et discours gestionnaires. Pour ne prendre que l'exemple de la France, il faut savoir en effet que l'*État* prôna parfois avec vigueur l'usage du taylorisme dans de nombreuses entreprises et qu'il envoya aux États-Unis, dans les années 1960, de jeunes universitaires afin qu'ils s'initient à leur modèle d'enseignement de la gestion<sup>155</sup>.

Finalement, le quatrième et dernier vecteur relevé par Fridenson, vecteur qui semblerait le plus évident de prime abord, serait nul autre que le *voyage*. Ceci étant, l'auteur précisera toutefois que la « circulation physique des praticiens des entreprises » de même que celle des « entremetteurs professionnels » (tels les enseignants, publicistes ou autres consultants) tend souvent à aboutir à des résultats pour le moins irréguliers. Aussi, en ce qui a trait aux vecteurs de diffusion des modes gestionnaires : d'un point de vue historique, tout laisse à penser que la circulation des modes managériaux résulterait davantage de « *pratiques institutionnelles* » que d'initiatives individuelles<sup>156</sup>.

---

<sup>155</sup> *Ibid.*, p. 83.

<sup>156</sup> *Ibid.*

## 2. Les contenus

Quant à la circulation et diffusion des contenus, « le domaine par excellence des modes managériales internationales » fut aux dires de Fridenson celui de la gestion de la *production* ; tout en précisant cependant que bien que l'Allemagne, les États-Unis, la Suède ou encore le Japon aient tour à tour fourni des modèles types de gestion, ces modes ne se sont diffusées qu'uniquement dans certains secteurs, soit essentiellement ceux de l'énergie et des biens de consommation<sup>157</sup>.

Concernant les modes gestion ayant trait aux *ressources humaines*, il conviendrait selon Fridenson de distinguer plusieurs vagues, à savoir : durant les décennies 1920 et 1930, nous avons été témoin de méthodes de sélection et d'orientation du personnel principalement centrées sur la psychotechnique ; puis, ces méthodes seront suivies après la Deuxième Guerre mondiale par le courant dit des relations humaines –dont nous avons fait longuement écho avec les travaux d'Elton Mayo ; cette approche fera ensuite place, à partir du milieu des années 1960, à la direction participative par objectifs –soit le fameux *Management by Objectives* (M.B.O.) prôné notamment par Peter Drucker, tel que nous aurons l'occasion de le voir dans la prochaine partie de ce travail ; finalement, nous avons assisté à l'avènement des modes de gestion issues des méthodes japonaises, modèle sur lequel nous reviendrons.

Les contenus furent par ailleurs nombreux en matière de *marketing* : publicité, techniques de vente, puis plus récemment les techniques relatives à la gestion commerciale. Cela dit, malgré le fait qu'ils aient commencé à circuler dès le début du XXe siècle, ces contenus ne s'imposèrent, « comme référence obligée », qu'à partir des années 1950<sup>158</sup>. Quant au secteur *financier*, les diffusions des modes gestionnaires furent relativement peu nombreuses à en croire Fridenson, d'autant plus qu'elles n'arrivèrent que très tardivement. Nous mentionnerons principalement pour

---

<sup>157</sup> *Ibid.*, p. 84.

<sup>158</sup> *Ibid.*

ce qui est de la France la pénétration, au sortir de la Seconde Guerre mondiale, des méthodes anglo-saxonnes de comptabilité<sup>159</sup>.

En ce qui a trait concerne à la France, tout suggère selon Fridenson la variété des contenus véhiculés, alors qu'on aurait tendance à sous-estimer cette diversité, tout en spécifiant néanmoins que les modes gestionnaires se sont longtemps retrouvées principalement concentrées, comme nous venons de le voir, dans le secteur de la production. A vrai dire, nous pourrions y voir là l'influence dans l'industrie française du groupe social représenté par les *ingénieurs* –propos sur lesquels nous reviendrons ; tandis que l'élargissement des contenus managériaux serait davantage à mettre sur le compte de la montée d'autres catégories de cadres au sein des entreprises françaises<sup>160</sup>.

### 3. La réception

Pour ce qui est finalement de la réception des modes gestionnaires, Fridenson tiendra à relever qu'il est important de garder à l'esprit que les stratégies délibérées de transferts intégraux des modes de gestion américaines aboutirent –du moins dans un premier temps– le plus souvent à des échecs, leur captation n'ayant pas débouché sur « un véritable apprentissage organisationnel ». Celui-ci mettra en effet l'accent dans son analyse historique sur ce qui peut être considéré comme « l'échec d'une imitation »<sup>161</sup>. Nous aurions davantage affaire, concernant la France, à un type de réception qui consisterait en une « *appropriation créatrice* » –ce dont soit dit en passant bien des entreprises de par le monde furent capables– tout en constituant cependant, comme nous le fait très justement remarquer l'auteur, « l'apanage par

---

<sup>159</sup> Pour ce qui est du rôle joué par la comptabilité au sein du paradigme gestionnaire, nous vous invitons à vous référer à notre note de bas de page de la première partie, abordant les origines des modes gestionnaires (section 2.1), de notre chapitre consacré à la genèse sociohistorique des fondements idéologiques du paradigme gestionnaire.

<sup>160</sup> Patrick Fridenson, *ouvrage cité*, p. 85.

<sup>161</sup> *Ibid.*, p. 86.

excellence de l'industrie japonaise »<sup>162</sup>. Nous pouvons ainsi constater que la réception des modes gestionnaires provenant de l'étranger ne s'est pas traduite par une acceptation passive, mais bien par « une véritable hybridation suivie d'une émancipation ». Cela étant dit, Fridenson soulignera qu'il est toutefois important de préciser, qu'entre la réception des modes par imitation et celle dite par appropriation créatrice, il existe souvent une zone intermédiaire dans laquelle nous pourrions ranger un certain nombre d'entreprises françaises, réception se caractérisant dans leur cas par une gamme de pratiques allant d'emprunt partiel à l'hostilité pure et simple à l'égard des modes internationales de gestion.

À savoir que l'on trouverait selon Fridenson un bon exemple de cette réticence envers les modes de gestion provenant de l'étranger avec les réticences qu'entretenaient les patrons de la sidérurgie lorraine entre 1905 et la fin des années 1920 à l'endroit des modes d'organisations tayloriennes. En effet, bien qu'ils se disent fidèles lecteurs de la *Revue de Métallurgie* qui diffusait alors les préceptes de Taylor, ces derniers rechignèrent à appliquer des théories qui, selon eux risquaient d'éloigner les ouvriers professionnels très qualifiés et, du même coup, de tendre à nouveau des relations sociales déjà passablement éprouvées par la grande grève qui eut lieu en 1905 (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 86-87).

Cette hostilité de la part d'une partie de l'industrie française pourrait alors se comprendre par une certaine récurrence "toute française" de se méfier du management et de se fier plutôt à la technique, nous fera remarquer l'auteur. Il serait en effet généralement commun dans l'industrie française de penser que les

<sup>162</sup> Fridenson mentionnant par exemple que le transfert des méthodes américaines au Japon fût le produit de la combinaison entre l'activité de cadres japonais —œuvrant certes au sein de filiales japonaises mais appartenant à des multinationales américaines— et les réflexions prenant appui sur des textes de Ford, de Taylor, de même que sur la base de fréquents voyages aux États-Unis. Nous observerions en outre un certain processus de modulation variant en fonction des différentes contraintes économiques propres à la société nipponne. Le tout, combiné aux traditions techniques et culturelles qui avaient cours au sein de la société japonaise. *Ibid.* Voir notamment à ce sujet l'ouvrage de Robert Boyer, *La surprenante capacité d'hybridation du modèle japonais : la Kami*, Evry et Paris, CREPEMAP, 1992. Pour ce qui est de l'instauration au Japon des cercles de qualité, au début des années 1950, l'armée américaine qui occupait alors le Japon ressentit la nécessité d'améliorer la qualité des produits japonais dont elle passait commande et, ce faisant, imposa aux entreprises nipponnes des contrôles sévères concernant la qualité de leurs produits (Bouilloud et Lécuyer, 1994). Notez que nous reviendrons sur ces modes de gestion japonaises, en abordant notamment de manière très brève et schématique le modèle élaboré au sein de l'usine Toyota.

“problèmes humains” peuvent être résolus par l’augmentation du parc de machines. C’est ainsi que certains patrons d’entreprises françaises se feront un devoir de prôner “la méthode française”, c’est-à-dire la mécanisation à outrance. Celui-ci notera dès lors qu’il est possible de voir dans cette méfiance l’impact du rôle central que tendait à prendre la corporation des ingénieurs au sein des entreprises françaises en cette première moitié du XXe siècle. Si bien que même vers la fin des années 1960, période pourtant marquée par d’importantes grèves –nous n’avons qu’à penser à mai 1968–, organisées notamment par les ouvriers communément qualifiés d’ouvriers spécialisés (les fameux O.S.), il sera possible d’entendre les propos suivants :

Fridenson rapportera les dires d’un grand ingénieur qui tenait à peu près ce langage : « “Il n’y a qu’une seule solution, c’est l’usine robotisée. Moins il y aura d’ouvriers, et simultanément moins il y aura de managers, de management, d’outils de gestion, et mieux les entreprises se porteront. La productivité reste la grande priorité” » (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 87).

### *Conclusion*

En guise de conclusion à cette très brève présentation historique relative à la circulation des modes gestionnaires qu’a connue la France tout au long du XXe siècle, nous nous devons de retenir principalement la chose suivante : à savoir que ces modes ne constituent pas seulement une succession désordonnée d’impulsions extérieures, autrement dit qu’elles peuvent être compatibles entre elles. Il serait bon en effet de rappeler, selon Fridenson, à propos de l’organisation fordiste, que bien que s’étant constitué à l’écart du taylorisme, le fordisme finit par récupérer en fin de compte ce premier<sup>163</sup>. Ce dernier notera que sur le territoire français, disciples de Fayol et disciples de Taylor commencèrent dans un premier temps par se faire une concurrence acharnée, pour voir ensuite se fusionner ces deux doctrines au milieu des années vingt<sup>164</sup>.

<sup>163</sup> Notez que nous aborderons brièvement ci-après le rôle joué par la fondation Ford dans le développement et l’évolution des écoles européennes de gestion.

<sup>164</sup> Patrick Fridenson, *ouvrage cité*, p. 87.

### 3.2 L'apport des ingénieurs aux modes de gestion : l'exemple de l'Italie au tournant du XIXe siècle

Nous nous proposons d'aborder à présent le rôle joué par les ingénieurs dans le processus de modernisation des entreprises, et ce autant sur le plan des apports théoriques qu'en matière de pratiques effectives. Cette présentation se veut une analyse historique reposant sur le travail de Gian-Carlo Calcagno, professeur et chercheur au département d'histoire de l'Université de Bologne, qui prendra l'exemple de la situation observée dans l'Italie entre la fin du XIXe et le début du XXe siècle<sup>165</sup>.

#### 1. Apports théoriques

Concernant tout d'abord les apports théoriques, l'auteur soulignera que les *ingénieurs* tendent à jouer un rôle des plus importants dans le débat sur les modalités et les détails du processus de modernisation de l'Italie. Car tout en s'adressant fréquemment à différentes couches de l'opinion publique, ces derniers tendraient à avoir pour interlocuteurs privilégiés les autres « intellectuels de production » et plus généralement, tous ceux qui s'intéressent de manière plus ou moins directe aux rapports entre économie et société : pensons en premier lieu aux entrepreneurs, aux économistes ou encore aux dirigeants de la classe politique. Il faut savoir, relèvera Calcagno, qu'un tel dialogue était alors favorisé par « une culture techno-scientifique commune »<sup>166</sup>, par une philosophie commune –si l'on peut l'exprimer ainsi–, soit par une vision fortement « imprégnée de tradition scientiste et positiviste », aux dires de ce dernier. Ce dialogue se trouverait par ailleurs facilité non seulement par des

<sup>165</sup> Gian-Carlo Calcagno, « Les ingénieurs et la gestion des processus de modernisation en Italie à la fin du XIXe siècle et au début du XXe siècle » dans Jean-Pierre Bouilloud et Bernard-Pierre Lécuyer, *ouvrage cité*, p. 271-283.

<sup>166</sup> Notamment que les références liées aux développements technologiques et scientifiques sont omniprésentes dans le paradigme gestionnaire. Ces différentes avancées tendent alors à être dépeintes comme des nécessités menant inéluctablement au progrès, compris généralement dans un sens économique, ce concept de progrès étant également récurrent au sein du paradigme gestionnaire.



intérêts communs, mais également et surtout par des positions sociales souvent identiques ou encore des orientations politiques relativement similaires<sup>167</sup>.

D'autre part, tout en s'occupant et se souciant du système d'éducation, les ingénieurs tendraient également à participer au débat sur la modernisation par le biais d'un large éventail de publications : conférences, productions de mémoires traitant de différents projets techniques, parutions d'articles dans la presse, etc. Ceci dit, Calcagno soulignera un point très intéressant, à savoir que quelque soit le niveau auquel ils interviennent, la plupart des ingénieurs seraient surtout sollicités du fait de leurs compétences spécifiques, en particulier pour ce qui a trait aux questions liées à la gestion de la production<sup>168</sup> et, plus spécifiquement, concernant la gestion des technologies –d'où nos précédents propos eu égard au développement technologique. Le point de vue prédominant parmi les ingénieurs s'avère ainsi celui de la « rationalisation scientifique »<sup>169</sup>, préoccupation représentant dès lors, selon notre auteur, à la fois le point de départ et le point d'arrivée de leurs raisonnements. Celui-ci notera au passage que cette rationalisation scientifique tend parfois, pour ne pas dire souvent, à être envisagée « de façon extrêmement réductrice, c'est-à-dire en postulant l'hégémonie du modèle-machine et en privilégiant les aspects de nature technique et organisationnelle dans la gestion des forces productives à tous les niveaux »<sup>170</sup>. Calcagno émettra alors la remarque suivante :

---

<sup>167</sup> Gian-Carlo Calcagno, *ouvrage cité*, p. 271-272.

<sup>168</sup> Ces derniers propos rejoignant ainsi la précédente analyse effectuée par Fridenson dans laquelle il relevait en effet que le domaine par excellence des modes managériales internationales fut sans aucun doute celui de la gestion de la *production*.

<sup>169</sup> Rationalisation qui, comme nous aurons l'occasion de le constater, sera de plus en plus remise en question au fur et à mesure de l'évolution des modes gestionnaires, du moins au niveau du discours.

<sup>170</sup> Gian-Carlo Calcagno, *ouvrage cité*, p. 274-275. Affirmation qui rejoint encore une fois les propos de Fridenson concernant la tendance des industriels français à se fier avant tout à la dimension *technique* de l'organisation d'entreprise : attendu en effet qu'il est généralement courant chez ces derniers de penser que les « problèmes humains » peuvent se résoudre simplement en augmentant le parc de machines.

« Le peu d'attention accordée à d'importants aspects psychologiques ou sociologiques propres au travail organisé à l'époque industrielle risque de réduire la portée de certaines contributions concernant les questions liées à la gestion du personnel. Il n'est pas inutile à ce sujet de rappeler une métaphore qui avait cours à l'époque parmi les directeurs d'écoles d'ingénieurs : le monde du travail est une sorte de grande armée, où les ouvriers sont les soldats qui doivent obéir aux ordres. Les ingénieurs sont les officiers auxquels il appartient de donner les ordres » (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 275).

Aussi, sur le plan théorique, sommes-nous à même de constater que les ingénieurs sont amenés d'une part, à mettre principalement l'accent sur les facteurs technologiques et productifs, priorités omniprésentes à cette époque –tout en tendant encore à le rester de nos jours, ajouterons-nous– et à privilégier d'autre part la division hiérarchique du travail, ceci entraînant ainsi « une radicalisation de l'opposition entre travail manuel et travail intellectuel », dicit Calcagno. Par conséquent, cette perspective rationnelle et systématique implique non seulement l'assimilation du *travail manuel* à de simples fonctions d'exécution, mais également, en contrepartie, que le *travail intellectuel* est principalement assimilé à des fonctions de contrôle et de programmation, de même qu'à des fonctions de décision et de commandement. Nous pouvons ainsi constater que, tout comme les industriels, les ingénieurs ont une forte tendance à considérer les ouvriers comme une sorte de prolongement de la machine-outil ; une machine dénuée de toute capacité de réflexion et qui, conséquemment, n'aurait aucun pouvoir décisionnel. Approche qui n'est pas sans rappeler celle de Taylor –lui-même ingénieur. Cela dit, un certain nombre d'ingénieurs considéraient tout de même qu'il serait utile, voire indispensable, de faire sortir les ouvriers de leur statut de main-d'œuvre non qualifiée en recourant à ce qu'ils appelaient « un processus d'acculturation technique ». Ce sont dès lors, aux dires de Calcagno, des considérations de ce genre qui favorisa la mise en place d'écoles professionnelles prenant souvent la forme de cours du soir, le plus souvent financés par le monde industriel<sup>171</sup>.

---

<sup>171</sup> *Ibid.*, p. 275.

## 2. *Apports pratiques*

En ce qui a trait aux apports des ingénieurs sur le plan pratique, advenant qu'il n'existait pas un statut unique pour tous les ingénieurs, il ne faut pas s'étonner selon Calcagno du fait que la plupart d'entre eux aient somme toute joué un rôle relativement limité dans l'instauration des processus de gestion au sein même des entreprises. Cela étant dit, il serait cependant inexact de considérer le rôle des ingénieurs uniquement à la lumière de ce qui se passait dans les usines ou sur les chantiers. Car, aux dires de l'auteur, dans les faits, il serait pertinent de considérer d'autres lieux importants de 'production' dans lesquels les ingénieurs avaient l'habitude d'œuvrer activement, celui-ci faisant référence aux divers lieux spécialisés dans la formation des techniciens et, plus particulièrement, aux lieux de formation des ingénieurs eux-mêmes.

Selon Calcagno, à l'instar de nombreuses institutions publiques et privées, les universités prirent également une grande part dans la mise en place des modes gestionnaires, tout en stipulant néanmoins que la seule contribution existante fut, dans certains cas, celle des institutions privées : « expression de milieux d'entrepreneurs éclairés ou, à tout le moins, conscients de leurs intérêts à long terme ». Ces diverses écoles et institutions se considérant alors comme dépositaires d'un savoir appliqué, autrement dit : « d'une dignité scientifique égale au savoir pur dont étaient dépositaires les facultés universitaires ». Par conséquent, « dans cette perspective, devenir ingénieur, c'était en quelque sorte devenir membre d'une communauté idéale et internationale de techniciens », pour reprendre les propos de Calcagno<sup>172</sup>. Ce dernier de préciser :

« En outre, ils avaient la possibilité de devenir eux aussi producteurs de nouveaux savoir-faire dont la diffusion allait de pair avec des initiatives dans le secteur voisin de la formation des cadres moyens, des agents techniques et des ouvriers spécialisés, dont le rôle en ce qui concerne la transmission, la consolidation et l'évolution de la culture technologique n'était pas moins important que celui des ingénieurs eux-mêmes » (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 282-283).

---

<sup>172</sup> *Ibid.*, p. 279-280.

Aussi, les ingénieurs les plus actifs dans le secteur de la formation avaient-ils tendance à présenter à leurs élèves une image de l'ingénieur comme appartenant à une élite, voire comme un membre de la seule aristocratie –comprise comme une noblesse méritocratique– véritablement appropriée à la civilisation des machines. Or, aux dires du présent auteur, cela avait tendance à créer une situation pour le moins ambiguë. En effet, d'un autre côté, ces derniers peinaient à dissimuler certaines discriminations dont ils faisaient l'objet, à commencer par le milieu universitaire lui-même, cela advenant que les ingénieurs « ne se voyaient pas reconnaître un statut à la mesure du rôle qu'ils jouaient dans le système de production ». Cela dit, nonobstant cette tendance à la discrimination que subissaient bon nombre d'ingénieurs, nous pourrions affirmer que les écoles d'ingénieurs représentaient sans aucun doute « l'une des conditions de la naissance des sciences de gestion », de déclarer Calcagno, naissance qui tendait à se voir stimulée, en parallèle, par la présence de diverses écoles de commerce<sup>173</sup>. Ce n'est en effet assurément pas un hasard, stipulera ce dernier, si de nombreux ingénieurs suivaient avec intérêt l'évolution des études économiques et commerciales<sup>174</sup>.

### *Conclusion*

A la lumière de cette brève présentation du rôle joué par les ingénieurs, en ce qui a trait à l'avènement des modes gestionnaires dans l'Italie au tournant du XIXe siècle, pouvons-nous en conclure que sur le plan théorique, ces derniers apportèrent une contribution certaine à l'élaboration des structures conceptuelles qui servirent de tremplin au développement ultérieur des processus de gestion en entreprise. Concernant l'apport des ingénieurs italiens en matière de pratiques gestionnaires, nous avons vu qu'ils transmièrent leurs structures institutionnelles (scolaires et professionnelles) à des milliers d'aspirants ingénieurs, contribuant ainsi à la diffusion

---

<sup>173</sup> Nous profitons de ces propos pour insister à nouveau sur cette quête du statut de science que la gestion tend à poursuivre afin de se doter d'une certaine légitimité et reconnaissance scientifique.

<sup>174</sup> Gian-Carlo Calcagno, *ouvrage cité*, p. 283.

d'une nouvelle mentalité qui s'étendra à toute une génération d'ingénieurs. Pour citer une dernière fois Calcagno :

En ce sens, l'œuvre des ingénieurs fut également « un véritable travail idéologique », travail qui plus tard –soit entre les deux guerres– favorisa la diffusion du taylorisme de même que la mise en œuvre des modes d'organisation du travail inspirée par le modèle fordiste (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 283).

### 3.3 Le développement et l'évolution des écoles européennes de gestion : l'exemple du rôle joué par la fondation Ford.

Cette dernière présentation se propose d'aborder les modes d'importation par les différentes écoles de gestion européennes du modèle gestionnaire dominant enseigné au sein des principales *Business Schools* américaines. C'est ainsi que ce texte, basé sur l'analyse effectuée par Giuliana Gemelli<sup>175</sup> –professeure-chercheure au département d'histoire de l'Université de Bologne, à l'instar de Calcagno–, portera sur le processus d'autonomisation des institutions européennes face à leurs consœurs américaines, cela en considérant l'influence exercée par différents types de mécénat, et plus particulièrement celui de la fondation Ford<sup>176</sup>. Nous soulèverons l'interrogation suivante : ce processus d'importation prend-il la forme d'une simple « imitation mécaniste » ou se ferait-il davantage par « appropriation » ?

<sup>175</sup> Giuliana Gemelli, « Pour une analyse comparée du développement des écoles de gestion en Europe : le rôle de la fondation Ford » dans Jean-Philippe Bouilloud et Bernard-Pierre Lécuyer, *ouvrage cité*, p. 285-297.

<sup>176</sup> Créée en 1936 à Detroit (la ville américaine de l'automobile) par la famille Ford, il faut savoir que la fondation se consacrera à ses débuts à des investissements locaux, celle-ci finançant en effet jusqu'en 1950 principalement des institutions locales d'enseignement ou de charité présentant un intérêt spécial pour la famille fondatrice. Puis, cette dernière acquit à partir des années 1950 une dimension géante grâce aux legs d'Henry Ford II et d'Edsel Ford, legs représentant quelque trois milliards de dollars d'actions Ford, soit plus de cinq fois le capital de la fondation Rockefeller, ce qui en fera dans les années 1960 la fondation la plus riche des États-Unis. Son principal mandat sera alors d'aider les universités américaines de même que financer les milieux culturels et artistiques. C'est ainsi que la fondation Ford distribue aujourd'hui environ 80 millions de dollars par an à différentes institutions culturelles de même qu'à divers artistes à travers le monde. Pour plus d'informations, voir notamment les sites suivants : [http://www.universalis.fr/encyclopedie/T230915/FORD\\_FONDATION.htm](http://www.universalis.fr/encyclopedie/T230915/FORD_FONDATION.htm) et <http://www.fordfound.org/>

*L'Europe : un terrain de fertilisation pour les écoles de gestion américaines*

Nous soulignerons en premier lieu que l'intervention de la fondation Ford en ce qui a trait à la diffusion des modes gestionnaires en direction de l'Europe se caractériserait, aux dires de Gemelli, par « une extrême souplesse et une très grande flexibilité ». Effectivement, à titre d'illustration, son programme de "*business education*" ne suivit pas une ligne définie a priori. Nous observerions ainsi un souci d'adaptation stratégique à la configuration du terrain<sup>177</sup>. Il apparaît en effet flagrant, selon cette dernière, que les responsables de la fondation américaine avaient la volonté de ne pas considérer l'Europe comme un lieu de pure et simple colonisation pour leur modèle de gestion, tel par exemple celui enseigné au sein du programme de maîtrise en administration des affaires (MBA), mais bien comme un terrain de fertilisation. Cette stratégie s'inscrira dès lors dans la logique d'intensification des programmes déjà expérimentés aux États-Unis au début des années cinquante<sup>178</sup>, tout en précisant que ce processus fut précédé par une action préalable (réalisée en Europe) de dissémination de la culture de la gestion, dissémination qui incorporait déjà « une tentative d'adaptation des "*patterns*" américains au contexte européen<sup>179</sup> ».

Nous pourrions ainsi identifier selon Gemelli au moins quatre types d'intervention : à commencer par le développement d'institutions, telles notamment la London Business School et la Manchester Business School en Angleterre (représentant le système d'éducation anglo-saxon), l'INSEAD en France ou encore

<sup>177</sup> Giuliana Gemelli, *ouvrage cité*, p. 290.

<sup>178</sup> L'histoire de la professionnalisation du management aux États-Unis, à partir du début des années cinquante, étant aujourd'hui mieux connue grâce à une étude comparée centrée sur les "*business schools*" américaines les plus importantes, telles les Carnegie, Harvard, Columbia, Chicago ou encore Stamford, soulignera Gemelli.

<sup>179</sup> Giuliana Gemelli, *ouvrage cité*, p. 293.

l'IMEDE, pour ce qui est de la Suisse<sup>180</sup> ; le développement de l'enseignement doctoral, dont le "*fellowship program*"—programme consacré à la formation d'une nouvelle génération de professeurs de management formés aux États-Unis ; la constitution de réseaux, tel par exemple celui des Écoles des Hautes Études Commerciales (HEC) ; et finalement, l'accent mis sur le développement de la recherche permettant ainsi de lier le milieu académique au monde de l'entreprise. Aussi, il semblerait évident, pour citer Gemelli :

Qu'en Europe, « la politique de la fondation Ford ne fut pas seulement de renforcer des "pôles d'excellence" préalablement sélectionnés, mais aussi de favoriser la dissémination de la professionnalisation de la gestion à tous les niveaux, sans exclure, bien au contraire, les universités et les établissements d'instruction publique » (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 291).

#### *L'autonomisation des écoles européennes*

S'il est vrai qu'à partir des années soixante-dix toutes les écoles européennes de management dites "de pointe" ont essayé de s'adapter aux modèles américains, il est important de relever aux dires de l'auteure que l'on assista à la fin des années 1980 à un curieux renversement de perspective. Effectivement, tandis que les Américains dénonçaient à vive voix "*the deficiencies of business education*", les écoles de management européennes—telles l'INSEAD et l'IMEDE—qui furent implantées sur la base d'une imitation des modèles américains célébraient quant à elles leur réussite<sup>181</sup>. A vrai dire, déjà à partir du début des années soixante, les écoles de management

<sup>180</sup> Fondé en 1959, l'*Institut Européen d'Administration des Affaires* (l'INSEAD) est reconnu comme l'une des écoles de *business* phare dans le Monde, à savoir qu'elle délivrerait actuellement si l'on en croit ses dirigeants le MBA le plus coté au niveau européen. Européen par son implantation, Nord-américain par ses références et ses méthodes, l'INSEAD acquerra une dimension internationale en s'installant récemment à Singapour, soit en 1990. L'Institut compte ainsi deux campus principaux, dont celui de Fontainebleau, près de Paris. Quant à L'IMEDE, Institut fondé par l'entreprise helvétique Nestlé SA, il est l'ancêtre de l'IMD (*Institute for Management Development*) situé à Lausanne, Institut créé en 1990 suite à sa fusion avec l'IMI (alors fondé par la société d'Aluminium Alcan Ltd.). De réputation internationale, ce dernier offre des séminaires de formations dans le domaine de la gestion et direction d'entreprise attirant des étudiants et des professionnels de partout à travers le monde. Pour plus d'informations, nous vous invitons à visiter entre autres les sites suivants : <http://www.cefi.org/GESTION/EMX/INSEAD.htm> et <http://www.imd.ch> (site officiel de l'IMD).

<sup>181</sup> Giuliana Gemelli, *ouvrage cité*, p. 285.



européennes les plus en vue, INSEAD en tête, en s'internationalisant de plus en plus, commencèrent à révéler leur visage concurrentiel, aux dires de Gemelli. Dès lors, aurions-nous affaire à une culture qui tendrait davantage au pluralisme qu'à l'homogénéisation, pluralisme qui se ferait d'ailleurs de plus en plus important si nous considérons également les effets de la dynamique concurrentielle entre les écoles européennes. Qui plus est, le renforcement de la conjoncture économique et financière vis-à-vis des États-Unis, à partir des années soixante-dix, ne fera qu'accentuer cette tendance au pluralisme en créant progressivement un marché MBA absorbé en priorité par les grandes firmes européennes, scénario qui tendra alors à faciliter un processus d'acculturation, dixit Gemelli<sup>182</sup>. Autrement dit :

Issu originellement d'un cadre de référence "systémique" adoptant la culture du management "à l'américaine", ce processus d'importation aura permis l'émergence de phénomènes de « coopération-concurrentielle » à l'endroit du pôle dominant que représentait alors les écoles de gestion américaines, voire même d'« *appropriation créatrice* », pour emprunter les expression de la présente auteure, c'est ainsi que les écoles de gestion européennes s'affirmèrent progressivement « comme interlocutrices et non plus comme simples imitatrices » (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 296-297)<sup>183</sup>.

En conclusion à cette brève présentation eu égard au rôle joué par la fondation Ford dans le développement des écoles de gestion en Europe, l'auteure d'en conclure que l'exemple de cette fondation se devrait avant tout d'être considéré comme « un des facteurs susceptibles de permettre une évaluation correcte des formes de transfert des modèles organisationnels et culturels d'un continent à l'autre<sup>184</sup> », fin de citation.

C'est sur cette dernière étude de cas que nous terminerons ce trop bref chapitre qui, nous l'espérons, nous auras tout de même permis de jeter un éclairage sur le rôle joué par quelques-uns des principaux acteurs impliqués dans l'instauration des modes gestionnaires en milieu de travail. Nous consacrerons notre prochain chapitre à deux

<sup>182</sup> *Ibid.*, p. 293-294.

<sup>183</sup> Cette notion d'« *appropriation créatrice* » rejoignant ainsi l'analyse de Fridenson.

<sup>184</sup> Giuliana Gemelli, *ouvrage cité*, p. 297.



ouvrages majeurs rédigés par l'économiste Joseph A. Schumpeter, considérant que ses travaux sur les transformations du capitalisme et l'évolution dynamique de l'économie s'avèrent fort pertinents au regard de notre problématique, et plus particulièrement son analyse relative au déclin de l'« entrepreneur-proprétaire » au bénéfice de l'émergence du « *gestionnaire-salarié* » en tant que nouvelle catégorie d'acteur socioéconomique.

## CHAPITRE IV

JOSEPH A. SCHUMPETER :

### DE L'ENTREPRENEUR EN TANT QUE PRINCIPAL VECTEUR DE TRANSFORMATIONS ÉCONOMIQUES A L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEL ACTEUR SOCIOÉCONOMIQUE EN LA PERSONNE DU GESTIONNAIRE

« On ne saurait donc d'abord définir autrement l'évolution économique. Elle est simplement à ce point de vue l'objet de l'histoire économique, portion de l'histoire universelle; qui n'en est séparée que pour les besoins de l'exposition et qui par principe n'est pas indépendante. [...] Il s'agit de faire comprendre l'évolution ou le développement historique, non pas seulement celui d'un individu, mais celui d'un groupe aussi large que possible. Il s'agit de dégager les facteurs qui caractérisent un état économique ou déterminent ses transformations : en un sens assez restreint on pourrait désigner cette tâche comme le devoir spécifique du sociologue économiste ou de l'économiste en face de l'écoulement de l'historique, comme la théorie de l'évolution » (Schumpeter, 1983 [1911], p. 83-84).

Économiste d'origine autrichienne et d'allégeance conservatrice libérale, *Joseph Alois Schumpeter* (1883-1950) fait figure de grand théoricien des transformations du capitalisme et de l'évolution dynamique de l'économie. Il fut en effet un des premiers théoriciens des rouages essentiels de la dynamique capitaliste.

#### 4.1 L'entrepreneur au cœur de la dynamique de l'évolution économique

##### 4.1.1 L'évolution économique

Nous aborderons en premier lieu son ouvrage *La Théorie de l'évolution économique*<sup>185</sup> publié en 1911, œuvre qui, aux dires de nombreux auteurs, présenterait une des expressions les plus complètes de sa vision théorique qui tendrait à colorer l'ensemble de ses travaux. Prenant appui sur la théorie de l'équilibre

---

<sup>185</sup> Joseph A. Schumpeter, *La Théorie de l'évolution économique : recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Paris, Dalloz, 1983 [1911].

général, l'économiste hétérodoxe dépassera l'analyse statique proposée notamment par Léon Walras<sup>186</sup> afin de proposer une théorie robuste de l'évolution et de la dynamique économique, évolution dont le principal acteur serait la personne de l'*entrepreneur* : véritable force vive au service de la dynamique capitaliste et source principale d'innovation<sup>187</sup>. Schumpeter aura pour souci de dégager les facteurs qui caractérisent un état économique ou déterminent ses transformations et, ce faisant, de tenter de comprendre l'évolution économique en la situant dans le développement de son contexte sociohistorique, et non pas de considérer uniquement les agissements d'individus sensés se comporter de manière rationnelle et isolée du comportement d'autrui, étant donné que les événements sociaux formeraient selon lui un tout. Le travail du chercheur consisterait dès lors à en extraire les faits économiques. Effectivement, advenant qu'un fait économique ne serait jamais exclusivement ou purement économique, qu'il présenterait toujours d'autres aspects, souvent plus importants, le seul fait de qualifier un fait d'économique reviendrait déjà à se

---

<sup>186</sup> Économiste français à qui l'on devrait l'origine de la "révolution marginaliste" ainsi que celle des théories économiques dites néoclassiques, Walras (1834-1910) exposa sa théorie dans son ouvrage intitulé "*Éléments d'économie politique pure ou théorie de la richesse sociale*". Ouvrage paru en 1874 dans lequel il s'adonne à un travail de modélisation mathématique du concept de "main invisible" tel qu'élaboré auparavant par Adam Smith (avec certaines nuances il est vrai). Soit qu'il prendra pour postulat de base les conditions d'un marché de concurrence pure et parfaite, conditions supposément déterminées par des acteurs essentiellement calculateurs et rationnels, afin d'en tirer des "lois naturelles", au même titre que les sciences de la nature, telle notamment la physique. À l'origine de ces théories nous pouvons également mentionner des économistes tels que le britannique Stanley Jevons ou encore l'autrichien Karl Menger. Pour les partisans des thèses néoclassiques, les individus seraient vus comme des particules isolées et indépendantes les unes des autres, motivés avant tout par des considérations utilitaristes et ne cherchant qu'à maximiser de la manière la plus rentable et efficiente possible la façon d'exploiter les ressources disponibles sur le marché, ceci dans une logique de calculs permanents entre coûts et bénéfices. Cette approche reposant ainsi sur le postulat de l'*homo œconomicus*. De ces visions de nos rapports socioéconomiques découlera alors la "théorie de l'utilité marginale", l'économie devenant ainsi une "théorie du choix" dans un contexte de rareté des ressources, prémisses débouchant entre autres sur la « *théorie de l'équilibre général* » (TEG). Tout en précisant cependant que Walras distinguera l'économie *politique* –s'inscrivant dans un contexte social– de l'économie dite *pure* (en tant que théorie scientifique de l'échange), celui-ci se basant alors *sciemment* sur l'étude d'un sujet abstrait : le fameux *homo œconomicus*. Ce faisant, l'économiste ne prétend pas confondre ce dernier avec un individu concret, revendiquant en effet le droit de « faire de la science pour la science ». Carlo Trigilia, *Sociologie économique: État, marché et société dans le capitalisme moderne*, Paris, Armand Colin, 2002, 252 p., p. 37-38.

<sup>187</sup> Nous reviendrons ultérieurement sur cette notion d'innovation, concept qui tend à occuper une place prépondérante au sein du paradigme gestionnaire.

soumettre à un exercice d'abstraction, aux dires de Schumpeter<sup>188</sup>. C'est ainsi qu'il s'évertuera avant tout à décrire les formes générales du lien causal qui tendent à relier les faits économiques à des données non économiques<sup>189</sup>. Celui-ci affirmera par conséquent que la théorie qu'il propose se trouve être un mode d'observation appliqué aux différents phénomènes socioéconomiques, à leurs conséquences et leurs problèmes, sa théorie se voulant alors une approche dynamique s'opposant ainsi à la théorie, qu'il qualifie de statique, du circuit "fermé".

Soit que la situation d'équilibre idéal que l'économie nationale n'atteint jamais mais vers lequel toujours elle tend –inconsciemment il va de soi– tend à se modifier en "permanence" attendu que les données elles-mêmes se modifient. En effet, chaque fait d'évolution tend à créer les conditions préliminaires des suivantes, ces faits en altèrent ainsi les formes et par conséquent les choses vont autrement que si chaque phase concrète d'évolution était obligée de créer d'abord ses conditions. « De là cet avertissement général : ne pas tenir pour cause de l'évolution ce qui n'est que la suite d'une évolution présente ou précédente ». Ceci dit, aux dires de Schumpeter, la théorie économique n'est pas pour autant désarmée vis-à-vis de telles modifications. (Schumpeter, 1983 [1911], pp. 88 et 92).

Effectivement, selon lui les modifications fondamentales qui se produisent dans la sphère de la production (au sens le plus large du terme) d'une part, ne peuvent être expliquées par les théories néoclassiques –considérant que celles-ci ne reconnaissent uniquement les "modifications" les plus infinitésimales et, d'autre part, que ces théories qui tendent à reposer sur une logique de circuit fermé se montreraient incapables de prédire toute conséquence induite par quelque changement inhérent au développement économique. En outre, cette posture théorique se trouverait totalement désarmée pour tenter d'expliquer –ou du moins de comprendre– l'avènement de toute révolution productive, ce sans parler de son incapacité à considérer et analyser les possibles effets de phénomènes dits concomitants. En résumé, la théorie de l'équilibre

<sup>188</sup> Joseph A. Schumpeter, *ouvrage cité*, 1983 [1911], p. 1.

<sup>189</sup> Tout en spécifiant cependant, qu'en ce qui concerne les sciences sociales, nous aurions très souvent affaire aux dires de Schumpeter à un tel imbroglio d'influences composées entre autres choses d'actions et de réactions réciproques, qu'il nous est facile d'y perdre le fil qui mène des causes aux conséquences, autrement dit d'en tirer des liens directs de causalité.

général tendrait finalement au regard de Schumpeter à se limiter à examiner le nouvel état d'équilibre, une fois seulement les phénomènes économiques produits. Ce dernier relèvera ici le plus grand paradoxe de cette posture économique, à savoir que si l'on s'en tient à cette perspective, l'économie nationale devrait alors travailler sans gain lorsqu'elle parvient à son état le plus parfait. Qui plus est, il ne peut y avoir de crise dans une économie nationale ainsi constituée attendu que chaque action économique tend à reposer sur une base connue par expérience. Ainsi, si nous prenons l'exemple de la production de biens, celle-ci reposerait selon la "théorie du circuit fermé" sur la demande immédiatement présente qui, à son tour, reposerait ensuite sur des besoins et des moyens de production présents. C'est alors, si l'on se fie au modèle reposant sur une économie dite statique, que toute crise économique tendrait à se voir évacuée<sup>190</sup>.

Dès lors, celui-ci fera de l'étude de l'exécution de *nouvelles combinaisons productives*<sup>191</sup> une des pierres angulaires de son analyse de l'évolution économique. Ainsi, alors que l'observation économique classique part du fait fondamental qui veut

---

<sup>190</sup> Ce circuit serait ainsi dominé par certaines nécessités présentées comme inéluctables et tendrait conséquemment à rester semblable à lui-même aussi longtemps que ces "nécessités" ne se modifient pas. Aussi, ces dernières seraient –en théorie– purement et simplement constantes, étant donné que même si elles venaient à se modifier, leur mécanisme global ne s'en trouverait pas altéré, considérant en effet que les agents économiques tendraient inmanquablement à se conformer aux nouvelles données. Posture économique que Schumpeter qualifiera d'économie calme, passive et stationnaire, conditionnée avant tout par les circonstances, en un mot : d'économie statique. *Ibid.*, p. 76.

<sup>191</sup> Ce concept englobant différents cas, dont les principaux seraient : La fabrication d'un bien nouveau, c'est-à-dire encore non familier au cercle des consommateurs ou d'une qualité nouvelle ; L'introduction d'une nouvelle méthode de production, tout en précisant qu'il n'est nullement nécessaire qu'elle repose sur une découverte scientifiquement nouvelle, soit que celle-ci peut très bien résider uniquement dans de nouveaux procédés commerciaux ; L'ouverture d'un nouveau marché – nouveau débouché –, que ce marché ait déjà existé avant ou non ; Et finalement, la réalisation d'une nouvelle organisation, telle la création d'une situation de monopole ou encore le fait d'une apparition soudaine d'un tel monopole. Ceci étant, concernant les formes visibles que pourraient prendre l'exécution de ces nouvelles combinaisons ou encore la compréhension des problèmes qui en résulteraient, Schumpeter soulignera qu'il est possible –sans toutefois que cela soit essentiel– que les nouvelles combinaisons soient exécutées par les mêmes personnes qui dirigent le processus "courant" de production. Il insistera finalement sur le fait qu'en règle générale, ces nouvelles combinaisons ne remplacent pas brusquement les anciennes, mais auraient tendance à s'y *juxtaposer*, l'ancienne combinaison ne permettant généralement pas de faire des changements assez importants. *Ibid.*, p. 95. Nous verrons que ces derniers propos se démarquent de ceux qu'émettront alors Peter Drucker et, plus tard Thomas Peters, ces derniers considérant en effet le changement comme étant brutal et permanent. Peters ira même plus loin en parlant de destruction du passé et de révolution permanente.

que la satisfaction des besoins représente la cause de toute production, cette donnée étant acceptée comme un fait économique, Schumpeter affirmera quant à lui la chose suivante :

« Les innovations en économie ne sont pas, en règle générale, le résultat du fait qu'apparaissent d'abord chez les consommateurs les nouveaux besoins, dont la pression modifie l'orientation de l'appareil de production, mais du fait que la production procède en quelque sorte à l'éducation des consommateurs, et suscite de nouveaux besoins, si bien que l'initiative est de son côté. C'est une des nombreuses différences entre l'accomplissement du circuit selon le parcours accoutumé et la formation originelle des nouvelles données » (Schumpeter, 1983 [1911], p. 94).

Par conséquent, l'analyse de Schumpeter viendrait non seulement jeter un regard particulier sur la discontinuité qui, selon lui, caractériserait les phénomènes économiques, mais permettrait également de considérer les phénomènes concomitants à l'évolution dynamique de la sphère de l'économie. En particulier, dans une économie qui tendrait à reposer sur un système de concurrence, système dans lequel les nouvelles combinaisons seraient réalisées en ruinant les anciennes. C'est ainsi que Schumpeter cherche à expliquer l'apparition massive de nouvelles entreprises, ces dernières influençant non seulement les conditions de vie des anciennes entreprises, mais surtout l'état général d'une économie nationale ; cela dit, tout en insistant longuement sur le fait, qu'en règle générale, les nouvelles combinaisons productives ne sortiraient pas à proprement parler des anciennes, qu'elles auraient plutôt tendance à apparaître *à côté* de celles-ci, puis à leur faire concurrence allant jusqu'à les ruiner<sup>192</sup>. Selon ses dires, le propre du système économique capitaliste consisterait dès lors à contraindre une économie nationale à suivre de nouvelles voies et, conséquemment, à mettre ses moyens au service de nouvelles fins, processus qu'il formalisera plus tard, soit dans son ouvrage *Capitalisme, socialisme et démocratie* (1942), par le concept de « *destruction créatrice* » —en référence à la métaphore biologique. Nous citerons effectivement les propos de Boltanski et Chiapello, auteurs sur lesquels repose notre cadre théorique :

---

<sup>192</sup> *Ibid.*, p. 312.

« Le capitalisme a une tendance perpétuelle à se transformer : La recherche de nouveaux chemins de profit est une force puissante de transformation, soit qu'il s'agisse de surmonter les effets de la saturation des marchés par la création de nouveaux produits et services —en particulier en marchandisant des espaces restés jusque-là en dehors de la sphère marchande—, soit qu'il s'agisse de restaurer des marges érodées par concurrence en gagnant pour un certain temps un avantage sur les autres compétiteurs. Un tel avantage (dit "concurrentiel" dans les livres de management) permet de s'assurer le bénéfice d'une rente temporaire liée à la possession d'un brevet ou de secrets de fabrication, à la maîtrise d'une nouvelle technologie ou à la mise en œuvre d'une nouvelle organisation plus efficace. C'est dire le rôle que joue l'innovation dans cette "destruction créatrice" permanente, selon l'expression de J. Schumpeter. [...] Celle-ci nourrit en permanence le processus capitaliste par le fait même que les hommes d'entreprise cherchent perpétuellement à échapper à l'érosion des marges qu'elle induit » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 584-585).

Ceci étant dit, nous fera remarquer Trigilia, bien que ce processus de "destruction créatrice" conduise à révolutionner le système productif de manière profonde —en reposant notamment sur les cycles d'innovation—, il est important de préciser que Schumpeter s'intéressera essentiellement à la question de savoir comment le capitalisme crée et détruit les structures existantes et non comment il les administre<sup>193</sup>. Ainsi, nous donne-t-il une définition du concept de capital somme toute relativement restrictive, considérant en effet que ce dernier ne représenterait selon lui, je cite :

« Rien d'autre que le levier qui permet à l'entrepreneur de soumettre à sa domination les biens concrets dont il a besoin, rien d'autre qu'un moyen de disposer des biens en vue de fins nouvelles, ou qu'un moyen d'imprimer à la production sa nouvelle direction » (Schumpeter, 1983 [1911], p. 165).

Ces derniers propos nous conduisent alors à traiter du rôle et de la fonction de l'*entrepreneur*, telle qu'exposée dans l'analyse de l'évolution économique schumpétérienne.

---

<sup>193</sup> Carlo Trigilia, *ouvrage cité*, p. 105.

#### 4.1.2 *L'entrepreneur : principale source d'innovation et de nouvelles combinaisons productives*

Schumpeter soulignera avec insistance, et à de nombreuses reprises, que l'exécution de nouvelles combinaisons de production serait une fonction particulière, un privilège donné à un nombre bien moindre d'individus qui en auraient effectivement la possibilité. C'est pourquoi, ce processus exigerait selon lui un type tout particulier d'agents, agents qu'il personnifie dans la figure de l'*entrepreneur*. C'est ainsi que l'entrepreneur, dont les principales fonctions seraient d'exécuter de nouvelles combinaisons, de combiner ainsi que de rassembler les facteurs de production, nous est présenté comme le phénomène fondamental de l'évolution économique, ce dans la mesure où ces fonctions ne sont pas une seule et même chose. Dans la mesure où l'on ne fait pas appel à un spécialiste de métier pour assurer chacune de ces fonctions spécifiques – attendu que l'exécution de nouvelles combinaisons ne résiderait pas, aux dires de Schumpeter, à exercer une profession toute spécifique telle que l'exigerait la raison économique. Il est en effet important de noter que le concept d'entrepreneur tel que définit par l'économiste se révèle à la fois plus vaste et plus étroit que la définition qu'on lui prête généralement.

Plus vaste, advenant qu'il considère comme entrepreneur non seulement les agents économiques "indépendants" de l'économie d'échange, mais encore tous ceux qui remplissent la fonction constitutive d'exécution de nouvelles combinaisons, même si, celui-ci de préciser, ils sont les employés "dépendants" d'une société par actions ou encore d'une firme privée, tels les directeurs ou membres de comités de direction (comme ce serait toujours plus le cas stipulera Schumpeter)<sup>194</sup>. Autrement

---

<sup>194</sup> Sont aussi entrepreneurs à ses yeux, ceux qui tendent à n'avoir aucune relation durable avec une exploitation individuelle, dès lors qu'ils n'entrent en action que pour donner de nouvelles formes à des exploitations, tels bon nombre d'agents "financiers". L'entrepreneur peut également être un inventeur (et réciproquement), même si en principe ceci ne serait vrai qu'accidentellement, à savoir que pour Schumpeter l'entrepreneur comme tel ne serait pas habituellement le créateur spirituel des nouvelles combinaisons.



dit, le rôle et les qualités nécessaires pour accomplir les fonctions d'entrepreneur tendraient à différer non seulement au niveau de la "conduite", mais également sur le plan du type de fonction à assumer : le type "moderne" du *capitaine d'industrie* représentant pour lui la figure la plus exemplaire de sa définition de l'entrepreneur. D'autre part, ce concept serait à considérer de manière plus restrictive au sens qu'il n'englobe pas, comme c'est habituellement l'usage, tous les agents économiques indépendants travaillant pour leur propre compte, soit que la propriété d'une exploitation, ou dans un sens plus général la possession d'une "fortune" quelconque, ne représenterait pas pour lui un trait essentiel pour mériter le titre d'entrepreneur. Schumpeter affirmera enfin que cette définition ne fait que préciser ce qu'il entend par la notion d'entrepreneur eu égard à la distinction qu'il fait entre "entrepreneurs" et "capitalistes", peu importe que nous voyions dans ces derniers les possesseurs de monnaie, d'avoirs, de créances ou de biens quelconques<sup>195</sup>. Dès lors, à plus caractériser le type d'entrepreneur, ce serait alors confirmer selon lui que pour de telles qualités, il y aurait effectivement peu de champs d'action dans l'automatisme d'un circuit équilibré, tel que présenté par les théoriciens néoclassiques<sup>196</sup>.

Aussi, étant donné qu'il tendrait à engendrer une série de phénomènes significatifs et bien spécifiques, le rôle que seraient amenés à jouer les entrepreneurs représenterait une problématique particulière dans la dynamique économique, c'est pourquoi ces derniers méritent-ils une attention toute particulière aux yeux de Schumpeter. Et ce, advenant d'une part, que choisir de nouvelles méthodes ne va pas de soi et, d'autre part, que les actions des entrepreneurs ne s'inscrivent généralement pas dans une logique économique entièrement rationnelle. C'est ainsi que la fonction d'entrepreneur exigerait un ensemble de qualités qui, aux dires de notre économiste, ne se réduirait pas au seul calcul rationnel comme le sous-entend la théorie

<sup>195</sup> Joseph A. Schumpeter, *ouvrage cité*, 1983 [1911], p. 106-107.

<sup>196</sup> Soit que cette conception de l'entrepreneur élaborée notamment par Walras aurait en effet tendance dans le circuit fermé à ne faire ni profit ni perte, c'est-à-dire que celui-ci n'aurait pas de fonction de nature particulière et, par conséquent, n'existerait pas comme tel, c'est pourquoi Schumpeter rejettera vigoureusement cette conception jugée trop statique.

traditionnelle. Pour comprendre l'émergence de l'entrepreneur innovateur, celui-ci introduira en effet des facteurs d'ordre psychologique, ces facteurs étant intimement liés à la personnalité même de la figure entrepreneuriale. Car contrairement au circuit traditionnel dans lequel chaque entrepreneur en tant qu'agent économique aurait coutume de reproduire sensiblement les mêmes combinaisons, circuit dans lequel celui-ci pourrait agir promptement et rationnellement en se contentant de suivre sa propre lumière reposant en grande partie sur son expérience passée, l'exécution de nouvelles combinaisons représenterait quant à elle une tâche de nature toute différente. Effectivement, alors que dans un circuit "fermé" et "connu" l'entrepreneur aurait tendance à se laisser bercer par le courant, s'il veut emprunter de nouvelles voies, celui-ci se doit d'affronter l'adversité et, ce faisant, nager à contre-courant<sup>197</sup>. Autrement dit, pour reprendre les propos de Schumpeter :

« Il faut conquérir de haute lutte de l'espace et du temps pour la conception et l'élaboration des nouvelles combinaisons. [...] Cette liberté d'esprit suppose une force qui dépasse de beaucoup les exigences de la vie quotidienne, elle est par nature quelque chose de spécifique et de rare », et ce advenant qu'« il est objectivement plus difficile de faire du nouveau que de faire ce qui est accoutumé et éprouvé, ce sont là deux choses très différentes » [en italique dans le texte] (Schumpeter, 1983 [1911], p. 122-123).

Aussi, la capacité de construire un chemin s'avérant nettement plus ardue à celle consistant uniquement à le suivre, le fait d'exécuter de nouvelles combinaisons représenterait par conséquent un processus différant non seulement en degrés, de la simple répétition de combinaisons accoutumées, mais surtout de manière qualitative<sup>198</sup> ; cela est sans compter le fait que la réaction du milieu social tendrait généralement à s'opposer à toute personne qui tente d'innover — ces propos étant encore plus vrai en matière économique Schumpeter d'affirmer (réaction qui s'exprimerait d'abord dans les obstacles juridiques et politiques). Cependant, même

<sup>197</sup> Joseph A. Schumpeter, *ouvrage cité*, 1983 [1911], p. 114.

<sup>198</sup> Tout en précisant ici la chose suivante : « Nous faisons abstraction des petits déplacements qui sont possibles dans les formes fondamentales et que l'agent économique peut exécuter en s'adaptant sous la pression du milieu et sans quitter sensiblement la voie accoutumée ». *Ibid.*, p. 115.

abstraction faite de cela, ce dernier relèvera que chaque attitude non conforme d'un membre de la communauté tendrait à faire l'objet d'une réprobation, celle-ci variant en fonction de la tolérance et de l'ouverture d'une société envers l'innovation et le changement<sup>199</sup>. A la question de savoir pourquoi les entrepreneurs n'apparaissent-ils pas d'une manière continue et égale dans chaque période, Schumpeter rétorquera que l'apparition d'un entrepreneur (ou de quelques entrepreneurs) rendrait alors plus facile l'apparition d'autres entrepreneurs, cela tendant ainsi à encourager et provoquer à son tour la venue d'un nombre toujours plus grand d'entrepreneurs<sup>200</sup>. Or, contrairement aux perturbations qui seraient causées par l'apparition continue d'entrepreneurs, perturbations pouvant être continuellement absorbées, l'apparition de *groupes* d'entrepreneurs tendrait quant à elle à entraîner un processus particulier d'adaptation, voire de résorption et de liquidation d'anciennes structures économiques. Ce processus représenterait ainsi l'essence même de la dépression périodique, attendu que la "logique économique",<sup>201</sup> chercherait continuellement un nouvel équilibre en s'adaptant aux nouvelles données, données modifiées par « la perturbation de l'essor » découlant de l'apparition de nouvelles combinaisons productives, dicit Schumpeter<sup>202</sup>.

Les propos ci-dessus mettent ainsi en lumière l'importance de tenir compte également du contexte social dans lequel évolue l'entrepreneur, et non uniquement de la dimension psychologique et personnelle de cet acteur, à savoir que ce dernier tendrait à être tributaire de la présence d'institutions facilitant ou non

<sup>199</sup> *Ibid.*, p. 123.

<sup>200</sup> *Ibid.*, p. 329.

<sup>201</sup> A savoir qu'il affirmera dans son ouvrage *Capitalisme, socialisme et démocratie*, que « l'attitude rationnelle s'est, apparemment, imposée avant tout à l'esprit sous la pression de la nécessité économique. [et celui-ci de poursuivre] Toute logique, je n'hésite pas à l'affirmer, dérive du schéma de décision économique ou, pour employer l'une de mes formules favorites, le schéma économique est la matrice de la logique » (p. 174). Nous reviendrons ci-après sur ce positivisme économique dans le cadre de notre critique épistémologique de la posture adoptée par l'économiste.

<sup>202</sup> Joseph A. Schumpeter, *ouvrage cité*, 1983 [1911], p. 333. Cette notion d'« essor perturbateur » rejoignant ainsi le concept de "destruction créatrice" que, comme nous l'avons mentionné, mettra de l'avant l'économiste quelques décennies plus tard.

l'entrepreneuriabilité. Car pour permettre l'accumulation des richesses dans le temps – pour reprendre une expression toute schumpétérienne –, il serait essentiel que l'innovation rencontre une certaine *légitimité sociale*, dicit Trigilia<sup>203</sup>. De ce fait, le tableau qui tendrait à dépeindre l'entrepreneur comme un être égoïste, individualiste, rationnel et hédoniste ne serait pas vraiment conforme à l'analyse qu'en fait Schumpeter. Celui-ci insistera en effet sur l'importance d'inscrire –comme nous venons de le mentionner– le rôle et la fonction de l'entrepreneur dans son contexte sociohistorique et culturel, soit de le situer dans les limites d'une certaine détermination sociale, dans les limites d'une certaine constitution de la production, ces limites étant elles-mêmes déterminées par les structures sociales dans lesquelles évolue l'entrepreneur à titre d'agent économique. Son rôle lui apparaissant alors « sous l'angle d'une tâche largement objectivée et non comme le résultat d'un choix rationnel fait selon les principes de l'égoïsme individuel, hédoniste »<sup>204</sup>. Cela d'autant plus, je le cite :

« L'acquisition de biens, comme matière du motif économique, signifie l'acquisition de biens pour la satisfaction de besoins. La force de ce motif varie d'une manière caractéristique avec la culture et la place sociale de l'agent, et elle est toujours déterminée par la société ; il ne s'agit pas ici de besoins isolés, mais presque toujours de ceux d'autres personnes que l'agent doit pourvoir : ce qui signifie ou que le besoin à satisfaire n'est pas individuel ou qu'il est individuel, mais de telle nature qu'il implique le souci de satisfaire les besoins d'autrui » (Schumpeter, 1983 [1911], p. 130-131)<sup>205</sup>.

<sup>203</sup> Carlo Trigilia, *ouvrage cité*, p. 123.

<sup>204</sup> Joseph A. Schumpeter, *ouvrage cité*, 1983 [1911], p. 130.

<sup>205</sup> Schumpeter précisant qui plus est, que les besoins tendraient à diminuer en intensité au fur et à mesure que croît la richesse d'un individu ou d'une société. Il citera en exemple le fait qu'une somme de monnaie tend à représenter pour celui dont elle est tout l'avoir une importance toute autre que pour le millionnaire qui ferait dépendre d'elle la possibilité d'une dépense somme toute inutile à ses yeux. Il est important de stipuler, cela dit, que le concept de *besoin* fait l'objet de nombreux débats. Il est en effet pertinent de se poser la question suivante : avons-nous réellement affaire à des besoins positifs ou sommes-nous en présence de "besoins" socialement construits, ou encore devant des désirs (qu'ils soient intrinsèques aux individus ou à une société donnée). Voir à ce sujet notamment l'ouvrage cité de Trigilia (2002), en particulier les pages 123-126 et 204-207 traitant des questions liées aux comportements de consommation. Voir également les travaux de Thorstein Veblen (1899, 1904) ainsi que ceux de Jean Baudrillard, dont notamment ses ouvrages *Le système des objets*. *La consommation des signes* (1968) et *La société de consommation: ses mythes et ses structures* (1970).

Par conséquent, l'entrepreneur ne se préoccuperait que très peu des fruits hédonistiques de ses actes, si l'on en croit Schumpeter, car si ce désir surgissait ce serait pour lui une sorte de paralysie, tel un messenger avant coureur de sa mort physique, c'est alors qu'il serait tenu de créer sans répit. De ce fait, être entrepreneur ne serait pas une profession et encore moins, en règle générale, un état durable. En effet, bien que les entrepreneurs tendraient à constituer une classe au sens d'un groupe pouvant être circonscrit, ces derniers ne représenteraient toutefois pas selon l'économiste une classe, « au sens du phénomène social que l'on a en vue quand on se reporte aux expressions "formation des classes", "lutte des classes", etc. ». C'est ainsi que la "classe" des entrepreneurs ressemblerait plutôt à un hôtel, certes toujours plein, mais dont la clientèle changerait sans cesse, compte tenu que les entrepreneurs tendraient aux dires de Schumpeter à se voir recrutés dans des milieux bien plus divers que beaucoup d'entre nous ne veulent en convenir<sup>206</sup>.

En conclusion à cet exposé du rôle et de la fonction que tend à jouer l'entrepreneur dans l'évolution économique, nous avons vu que celui-ci s'avérerait par essence, pour reprendre Schumpeter, « le véhicule d'une transformation continue de l'économie », advenant qu'il contribuerait grandement à transformer les éléments constitutifs des classes supérieures de la société. Car l'entrepreneur qui réussit tend à monter dans l'échelle sociale, cette ascension représentant alors « la poussée la plus notable du monde capitaliste », aux dires de l'économiste.

Considérant en effet que cette ascension abattrait « sur son chemin, par l'effet de la concurrence, les vieilles exploitations et les existences qui s'y rattachaient », c'est alors qu'« un processus de chutes, de déclassements et d'éliminations des concurrents l'accompagne sans cesse » (Schumpeter, 1983 [1911], p. 225).

---

<sup>206</sup> Cela attendu, comme nous l'avons déjà stipulé à plusieurs reprises, qu'il ne prête le statut d'entrepreneur qu'aux agents qui exécutent de nouvelles combinaisons, aussi ceux-ci perdent-ils ce caractère s'ils continuent ensuite d'exploiter selon un circuit "routinier" l'entreprise ainsi créée. Par ailleurs, malgré que l'héritage matériel d'un prédécesseur ou encore celui de ses qualités puisse maintenir la position d'entrepreneur assez longtemps au-delà des individus, l'hérédité ne saurait comme intermédiaire constituer la fonction même d'entrepreneur, l'histoire des grandes familles industrielles en étant un bon exemple selon Schumpeter.

Nous terminerons notre présentation de l'analyse schumpétérienne de l'évolution et des transformations économiques en empruntant la synthèse effectuée par Michel Freitag dans son article intitulé *Joseph Schumpeter, l'économie et le développement de la société*<sup>207</sup>, compte tenu que ses propos mettent en perspective, de manière fort éloquente selon nous, les principaux concepts mis de l'avant par l'économiste, en premier lieu : l'*entrepreneur* et l'*innovation*.

En résumé, pour reprendre Freitag, dans sa *Théorie du développement économique* Schumpeter établira le fondement théorique de la fonction économique de l'entrepreneur de la manière suivante :

« En étant exclusivement orienté vers le profit individuel, lui seul engendre la plus-value qui est à la source de tout profit structurel et de toute accumulation du capital ; en réalisant de nouvelles combinaisons productives il permet que la technique soit mise systématiquement au service de l'accroissement de la productivité, et il ouvre en même temps pour la production ainsi accrue de nouveaux marchés. Bref, il est le moteur de la dynamique économique qui, de cycle en cycle et à travers le procès de la destruction créatrice, caractérise la société capitaliste comme société entièrement orientée de manière impersonnelle et quasi-automatique vers le progrès entendu comme le développement de la satisfaction des besoins » (Freitag, 1991, p. 50).

A savoir que l'innovation insufflée par l'entrepreneur –principalement par le biais de nouvelles combinaisons de production– « permettrait de réaliser une économie dans l'utilisation des facteurs, et donc dans leur coût, économie que l'innovateur pourrait s'approprier sous forme de profit tant et aussi longtemps que la combinaison innovatrice n'est pas elle-même devenue la norme d'une industrie ou d'une branche des affaires, voire de l'économie toute entière » (Freitag, 1991, p. 42).

Aussi, par le pouvoir d'achat ainsi créé, l'entrepreneur –qui ne dispose pas des revenus d'une production antérieure et, par conséquent, qui n'a pas encore contribué à la constitution d'un stock de biens disponibles sur la marché– entrerait-il en compétition avec les producteurs "traditionnels", producteurs qu'il va ainsi chasser du marché. C'est ainsi que du même coup, le problème des cycles économiques s'en trouve expliqué lui aussi par une théorie qui crée le nouveau de la "destruction

<sup>207</sup> Michel Freitag, « Joseph Schumpeter, L'économie et le développement de la société », *Société*, n° 8, été 1991, p. 19-73.

créatrice'', notion que Schumpeter placera au cœur de son appareil de légitimation pour expliquer les rouages de la dynamique capitaliste<sup>208</sup>.

Nous constatons dès lors, à la lumière de ce qui précède, que Schumpeter tend fortement à magnifier ''analytiquement'' aussi bien la figure historique de l'entrepreneur, que celle du capitalisme de son époque, faisant ainsi « la promotion analytique d'une idéologie de l'entrepreneur », comme le relève très justement Freitag. Effectivement, de manière passablement dogmatique, celui-ci tend à défendre la position d'une société dans laquelle la valeur de l'individu, et surtout celle de l'initiative individuelle –comme il en est fortement question dans la définition qu'il fait du rôle et de la fonction de l'entrepreneur–, nous est présentée comme un postulat, et ce au même titre que celui du progrès matériel. Dès lors, même si ses prédictions étaient finalement pessimistes, comme nous le verrons ci-après, Schumpeter, sur ce point du moins, tendrait aux dires de Freitag à s'accorder avec la position tenue par Hayek et tout le néolibéralisme contemporain<sup>209</sup>. Nous avons longuement insisté sur la figure de l'« *entrepreneur* » compte tenu de la place que tend à occuper celui-ci non seulement dans l'évolution de la dynamique économique, mais également dans le développement dudit paradigme gestionnaire, comme nous avons eu et aurons à maintes reprises le loisir de le constater.

---

<sup>208</sup> *Ibid.*, p. 42-43.

<sup>209</sup> *Ibid.*, p. 43. Soit que Friedrich A. von Hayek (1899-1992), économiste d'origine autrichienne, fut durant de nombreuses années professeur au sein de l'Université de Chicago. Fondateur en 1947 de la ''Société du Mont Pellerin'' (situé en Suisse), *think-tank* réunissant des intellectuels voués à l'étude et à la défense du libéralisme, et récipiendaire du prix Nobel d'économie en 1974, ce dernier est considéré par beaucoup comme la figure la plus illustre et la plus influente de la pensée néolibérale contemporaine et l'un des critiques les plus virulents et acerbes de l'interventionnisme étatique tel que prôné notamment par Keynes. Il s'adonna en effet durant toute sa carrière à une charge à fond de train contre le socialisme qu'il qualifiait de « planisme ou collectivisme » et qui, selon lui, ne pouvait conséquemment que mener à la ''*La route de la servitude*'' (pour reprendre le titre de son ouvrage paru en 1944), voire même au totalitarisme. Cf. Friedrich A. von Hayek, *The Road to serfdom*, Londres, University of Chicago Press, 1944.

## 4.2 L'effritement du cadre institutionnel du système capitaliste : du déclin de l'entrepreneur à l'émergence du gestionnaire

### 4.2.1 L'avenir du capitalisme

Dans son ouvrage publié en 1942, *Capitalisme, socialisme et démocratie*<sup>210</sup>, Schumpeter s'interroge sur le devenir du capitalisme en se posant la question suivante : Le capitalisme peut-il survivre ? C'est alors que celui-ci se fera quelque peu pessimiste, en tant qu'économiste libéral, quant à la viabilité à plus ou moins long terme du système capitaliste dans sa forme "libérale" ; tout en s'empressant de préciser ceci dit que cette position tient de l'opinion personnelle et, par conséquent, qu'elle s'avère en soi totalement dépourvue d'intérêt. Il importerait par contre d'exposer l'analyse des faits ainsi que les arguments conduisant selon lui à une telle conclusion. Dès lors, la thèse que Schumpeter s'efforcera-t-il d'établir, non sans regrets, est la suivante :

« Les performances réalisées et réalisables par le système capitaliste sont telles qu'elles permettent d'écarter l'hypothèse d'une rupture de ce système sous le poids de son échec économique, mais que le succès même du capitalisme mine les institutions sociales qui le protègent et crée "inévitablement" des conditions dans lesquelles il ne lui sera pas possible de survivre et qui désignent nettement le socialisme comme héritier présomptif » (Schumpeter, 1983 [1942], p. 94).

Il est important cela dit de situer son analyse dans un contexte passablement influencé par les travaux de l'économiste John Maynard Keynes<sup>211</sup>.

Pour Schumpeter, le capitalisme, répétons-le, constitue —de par sa nature— un type ou une méthode particulière de transformation économique, il n'est donc jamais

<sup>210</sup> Joseph A. Schumpeter, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot, (1983) [1942], 417 p.

<sup>211</sup> Contexte subissant en effet les politiques keynésiennes exposées notamment dans sa *Théorie générale* publiée en 1936, politiques reposant entre autres sur un certain niveau d'intervention des pouvoirs publics afin d'encourager la demande effective, celles-ci faisant suite à la crise économique de 1929 qui alors entraîna, est-il nécessaire de le rappeler, de profonds bouleversements sociétaux.



stationnaire et ne pourra jamais le devenir. Le caractère évolutionniste du processus capitaliste ne tenant pas seulement au fait que les phénomènes économiques s'inscrivent dans un cadre social et culturel donné –contexte qui tend à se transformer en permanence et dont les transformations modifient les données de l'action économique–, mais également et surtout, devrions-nous dire, au fait que ceux-ci se verraient soumis à l'impulsion fondamentale qui maintiendrait en mouvement la machine capitaliste que représentent notamment les nouveaux objets de consommation, les nouvelles méthodes de production et de transport, les nouveaux marchés, les nouveaux types d'organisation industrielle, etc. Bref, tout élément créé sous l'impulsion de l'initiative capitaliste<sup>212</sup>. De ce fait, ces "nouvelles combinaisons productives", pour reprendre l'expression de Schumpeter, tendraient à représenter autant de sources possibles de « *destruction créatrice* », processus qui, aux dires de l'économiste :

« Révolutionne incessamment<sup>213</sup> de l'intérieur la structure économique, en détruisant continuellement ses éléments vieillis et en créant continuellement des éléments neufs », à savoir que ce processus de destruction créatrice constituerait, aux yeux de l'économiste, « la donnée fondamentale du capitalisme », considérant en effet je cite : que « c'est en elle que consiste, en dernière analyse, le capitalisme et toute entreprise capitaliste doit, bon gré mal gré, s'y adapter » (Schumpeter, 1983 [1942], p. 122).

Le progrès impliquerait ainsi « la destruction des valeurs capitalisées dans les zones où pénètre la concurrence du nouveau produit ou des nouvelles méthodes de production ». Toutefois, considérant qu'il n'existerait pas de concurrence parfaite, chaque secteur industriel tendant en effet de plus en plus à être contrôlé par quelques grands groupes, serions-nous à même d'observer la mise en œuvre de différents procédés avec pour principal objectif de lutter contre les diverses attaques susceptibles de menacer la structure de leur capitalisation, et donc d'entraîner des

<sup>212</sup> Joseph A. Schumpeter, *ouvrage cité*, 1983 [1942], p. 121.

<sup>213</sup> Schumpeter de préciser néanmoins, qu'à strictement parler, ces révolutions ne sont pas incessantes. Celles-ci tendent à se réaliser par poussées disjointes, séparées les une des autres par des périodes de calme relatif. Malgré cela, il soulignera que le processus dans son ensemble agirait tout de même sans interruption. Aussi, c'est en ce sens que, à tout moment, ou bien une révolution tendrait à se produire ou bien les résultats d'une révolution se verraient assimilés. *Ibid.*, p. 122 [note de bas de page de l'auteur].

pertes en capital. Ces grands groupes industriels peuvent par conséquent lutter contre le progrès lui-même et, aux dires de Schumpeter, ils s'y résolvent effectivement<sup>214</sup>.

Pour citer ce dernier :

« Nous sommes obligés de reconnaître que l'entreprise géante est finalement devenue le moteur le plus puissant de ce progrès et, en particulier, de l'expansion à long terme de la production totale [...]. A cet égard, la concurrence parfaite est, non seulement irréalisable, mais encore inférieure et elle n'a aucun titre à être présentée comme un modèle idéal d'efficience. On commet donc une erreur quand on fonde la théorie de la réglementation des industries par l'État sur le principe d'après lequel on devrait forcer les grandes entreprises à fonctionner comme fonctionnerait la branche correspondante sous le régime de la concurrence parfaite » (Schumpeter, 1983 [1942], p. 152).

Dès lors, aussitôt reconnu la prévalence de la concurrence monopolistique, ou du moins celle de l'oligopole ou encore de la combinaison de ces deux formules, les thèses reposant sur un modèle de forte concurrence tendraient de ce fait à devenir ou bien inapplicables ou bien beaucoup plus difficiles à démontrer, ceci valant en premier lieu pour les différents postulats qui s'articulent autour du concept fondamental que serait celui de l'équilibre. « A cet égard, le schéma, correctement adapté du monopole paraît décrire ce type de politique commerciale beaucoup mieux que ne le fait le schéma de la concurrence parfaite<sup>215</sup> », affirmera Schumpeter. S'en trouvera alors ébranlée la confiance absolue accordée aux vertus de ladite concurrence, en particulier, celle à l'endroit des thèses selon lesquelles un système parfaitement concurrentiel ménagerait au maximum les ressources disponibles, tout en assurant une répartition optimum du revenu national<sup>216</sup>.

---

<sup>214</sup> *Ibid.*, p. 138.

<sup>215</sup> *Ibid.*, p. 117.

<sup>216</sup> Ces thèses supposant « l'existence antérieure, parfaitement imaginaire, d'un âge d'or de la concurrence parfaite qui, à un moment donné et selon un processus inconnu, aurait fait place à un âge du monopole. Or, il est tout à fait évident que la concurrence parfaite ne s'est, à aucune époque, concrétisée davantage que ce n'est le cas de nos jours ». *Ibid.*, p. 119. C'est alors que Schumpeter affirmera ce qui suit : « Si les économistes se complaisaient moins à leurs thèses aprioristes et se tournaient davantage vers l'observation des faits, des doutes s'élèveraient immédiatement dans leur esprit à l'égard du réalisme d'une théorie qui les incite à s'attendre à un résultat tout différent ». *Ibid.*, p. 120. Nous pouvons voir dans ces propos une critique directe adressée par l'économiste à l'endroit des postures néoclassiques, particulièrement envers ladite théorie de l'équilibre général (TEG).

#### 4.2.2 *Un climat social de plus en plus hostile au capitalisme "libéral"*

Schumpeter soulignera à de nombreuses reprises que l'évolution capitaliste serait grandement susceptible d'engendrer une répartition du pouvoir politique et une attitude « socio-psychologique » qui se traduit par des mesures législatives et administratives hostiles au capitalisme et qui, comme nous sommes en droit selon lui de nous y s'attendre, « le deviendront de plus en plus, jusqu'au point où elles finiront par empêcher le mécanisme capitaliste de fonctionner »<sup>217</sup>. Ce dernier entrevoit en effet qu'avec le temps, le développement du capitalisme alimenterait un climat hostile à son égard, suscitant alors des politiques anticapitalistes. Il estimera ceci dit, que la stagnation s'expliquerait, avant tout, par des facteurs « socioculturels et politiques », autrement dit : par « des facteurs d'ambiance », plutôt que par des facteurs d'ordre économique. Pour citer Trigilia :

« Les conséquences sociales entraînées par la domination des marchés autorégulés déclenchent des réactions sociales et politiques qui entravent progressivement le fonctionnement des marchés eux-mêmes, leur capacité de se rééquilibrer. Les causes du déclin sont donc sociales avant même d'être économiques, même si elles se répercutent ensuite sur le fonctionnement de l'économie » (Trigilia, 2002, p. 109).

Cela étant dit, la formation d'une telle atmosphère de révolution suppose aux dires de Schumpeter « l'existence de groupes ayant intérêt à brasser et à organiser les ressentiments, à les alimenter, à s'en faire les interprètes et à les diriger<sup>218</sup> ». C'est alors qu'il tiendra la classe des intellectuels grandement responsables de ce climat d'hostilité à l'endroit du capitalisme. Effectivement, selon lui, bien que les intellectuels deviennent rarement des politiciens professionnels, occuperaient plus rarement encore des postes à responsabilité, ces derniers qui sont généralement des gens qui manient le verbe avec beaucoup d'habileté et, d'autre part, qui se différencieraient des autres écrivains ou orateurs par le fait qu'il n'assumeraient habituellement aucune responsabilité directe concernant les affaires pratiques,

<sup>217</sup> *Ibid.*, p. 160.

<sup>218</sup> *Ibid.*, p. 203.

tendraient en revanche à peupler les bureaux des partis, leurs fonctions principales étant alors de rédiger des pamphlets ainsi que des discours politiques. Aussi, leur influence certaine tendrait-elle à imprimer et orienter, jusqu'à un certain point, l'ensemble des mesures politiques<sup>219</sup>.

Schumpeter insistera d'autre part sur un autre facteur déterminant à ses yeux : à savoir le déclin de la bourgeoisie. Celui-ci soulignera en effet, qu'à la différence de la classe des seigneurs féodaux, la position sociale de la bourgeoisie industrielle et commerçante tendrait à reposer avant tout sur son succès dans les affaires, leur position serait par conséquent essentiellement économique. L'ascension et/ou le déclin de cette bourgeoisie s'avèrerait dès lors grandement tributaire des gains ou des pertes monétaires enregistrés. Aussi :

« A défaut d'être protégée par quelque groupe non-bourgeois, la bourgeoisie est politiquement désarmée et incapable, non seulement de diriger la nation, mais même de défendre ses propres intérêts de classe : ce qui revient à dire qu'elle a besoin d'un maître. [nouveau paragraphe] Or, le processus capitaliste, tant par son mécanisme économique que par ses conséquences psycho-sociologiques, a éliminé ce maître protecteur ou, comme aux États-Unis, ne lui a jamais donné, non plus qu'à aucune autre institution remplissant le même rôle, une chance de s'affirmer » (Schumpeter, 1983 [1942], p. 195).

---

<sup>219</sup> C'est ainsi que Schumpeter s'adonnera à une critique virulente à l'égard des intellectuels. Car à ses yeux, étant donné que les intellectuels se retrouveraient souvent au chômage ou au mieux mal employés, ils entretiendraient une profonde insatisfaction qui, à son tour, engendrerait un profond ressentiment prenant alors la forme d'une sévère critique sociale vis-à-vis du système socioéconomique en place. Attitude typique, selon Schumpeter, du spectateur intellectuel à l'endroit des hommes, des classes et des institutions, spécialement dans une civilisation rationaliste et utilitaire comme celle de l'époque. *Ibid.*, p. 213. Remarquez que nous pouvons retrouver ce mépris envers les intellectuels chez plusieurs économistes et théoriciens du management. Nous nous retrouverions alors devant le paradoxe suivant : à savoir que Peter Druker, à l'instar plus tard de Thomas Peters, déclareront tous deux l'avènement d'une "société du savoir", dirigée par la classe des "travailleurs intellectuels" qui comprendrait selon eux de plus en plus d'individus. Nous pourrions en déduire que ce mépris serait dirigé avant tout vers des individus dits de "gauche" qui, de ce fait, tendraient à s'opposer et remettre en question l'ordre établi reposant sur des politiques libérales (au sens économique du terme), c'est-à-dire à se montrer plus ou moins critique envers un système capitaliste reposant sur une économie de marché.

Ce contexte social marqué notamment par l'affaiblissement de la classe bourgeoise et l'influence croissante des intellectuels hostiles au capitalisme tendrait ainsi à entraîner toutes sortes d'interventions susceptibles de contribuer à étendre le rôle de l'État et, ce faisant, à gêner sérieusement le fonctionnement du système capitaliste, à en croire Schumpeter. C'est ainsi qu'en imposant de plus en plus de contraintes institutionnelles envers le fonctionnement des entreprises privées, ces mesures "anticapitalistes" qui se sont accélérées après la Grande Crise de 1929 introduiraient « un déplacement graduel des principes de régulation de l'économie des marchés autorégulés vers des formes de planification socialiste ». C'est alors que l'économiste verra dans le capitalisme américain du New Deal, puis dans l'après guerre de l'Amérique et de l'Europe, l'avènement d'une sorte de "capitalisme travailliste" dans lequel les entreprises privées se verraient soumises, entre autres choses, à des charges fiscales et régulatrices croissantes<sup>220</sup>. Celui-ci verra alors dans les années trente une césure marquant la fin du capitalisme non régulé, cette rupture annonçant, à plus ou moins long terme, au regard de Schumpeter, l'avènement du socialisme.

Au vu de ce qui précède, l'évolution capitaliste aboutirait-elle d'une part, à minimiser l'importance de la fonction qui constituait pourtant la raison d'être de la classe capitaliste, en référence au déclin de la bourgeoisie ; et d'autre part, à donner naissance à une mentalité d'objecteurs qui, aux dires de Schumpeter, après avoir détruit l'autorité morale de multiples institutions non capitalistes, en viendront à se tourner contre les propres institutions inhérentes au système capitaliste "libéral", ceci conduira alors à décaper ses couches protectrices et disperser les défenseurs du capitalisme<sup>221</sup>. Aussi, en arrivera-t-il à la conclusion suivante : soit que « l'évolution capitaliste, non seulement détruit son propre cadre institutionnel, mais encore crée les

---

<sup>220</sup> Carlo Trigilia, *ouvrage cité*, p. 107-108.

<sup>221</sup> Joseph A. Schumpeter, *ouvrage cité*, 1983 [1942], p. 200.

conditions d'une évolution nouvelle. Peut-être aurais-je dû employer le terme "transformation"<sup>222</sup> ». Cela dit, tout en déclarant néanmoins ce qui suit :

« L'avenir peut fort bien révéler que la période 1930-1940 aura assisté aux derniers rôles du capitalisme –et la guerre 1940-1945 aura, bien entendu, grandement accru les chances d'une telle éventualité. Néanmoins, il est possible que les choses ne se passent pas de la sorte. En tout cas, il n'existe pas de raison purement économique interdisant au capitalisme de franchir avec succès une nouvelle étape : c'est là tout ce que j'ai entendu établir » (Schumpeter, 1983 [1942], p. 227) [note de bas de page]

A la lueur de ce contexte socioéconomique en profonde mutation, nous aborderons ci-après le devenir de la figure de l'entrepreneur tel qu'analysé par Schumpeter.

#### *4.2.3 Le crépuscule de la fonction d'entrepreneur*

Nous avons vu que le rôle de l'entrepreneur consisterait principalement à réformer ou à révolutionner la routine de la production en exploitant une invention ou, plus généralement, une possibilité technique inédite. Or, quand bien même le système économique dans son essence continuerait à fonctionner sans trop de perturbations, la fonction sociale de l'entrepreneur serait quant à elle en voie de perdre de son importance, aux dires de Schumpeter. Car il deviendrait d'une part plus facile d'accomplir des tâches sortant de la "routine familière", l'innovation même ayant tendance à devenir toujours plus coutumière. D'autre part, la personnalité et la force de volonté qui définissait alors la figure de l'entrepreneur aurait selon ce dernier tendance à décliner, compte tenu du fait que celui-ci évoluerait désormais dans des milieux justement de plus en plus habitués aux changements et aux innovations économiques. Pour citer Schumpeter : « comme l'initiative capitaliste, de par ses réussites mêmes, tend à automatiser les progrès, nous concluons qu'elle tend à se rendre elle-même superflue –à éclater en morceau sous la pression même de son

---

<sup>222</sup> *Ibid.*, p. 225.

propre succès<sup>223</sup> ». Il insistera enfin longuement sur le fait que l'avènement de sociétés géantes tendrait, comme nous l'avons vu précédemment, à entraîner un processus de « dépropriation » et de « dépersonnalisation » du rapport qu'entretenait l'entrepreneur vis-à-vis de sa fonction initiale. Ainsi, étant donné que l'action individuelle des entrepreneurs se verrait peu à peu remplacée par un travail de bureau de plus en plus "fonctionnarisé", c'est le progrès économique dans son ensemble qui tendrait dès lors à se dépersonnaliser et s'automatiser<sup>224</sup>. Effectivement, selon lui :

« Le progrès technique devient toujours davantage l'affaire d'équipes de spécialistes entraînés qui travaillent sur commande et dont les méthodes leur permettent de prévoir les résultats pratiques de leurs recherches. Au romantisme des aventures commerciales d'antan succède rapidement le prosaïsme, en notre temps où il est devenu possible de soumettre à un calcul strict tant de choses qui naguère devaient être entrevues dans un éclair d'intuition générale » (Schumpeter, 1983 [1942], p. 188).

Aussi, le fait que le "contrat social" contemporain tende comme le décrit Schumpeter à devenir toujours plus stéréotypé, anonyme, impersonnel et bureaucratisé, ferait en sorte que l'entrepreneur tendrait à perdre ces qualités qui faisaient de lui le moteur de l'innovation et des transformations économiques ; ceci d'autant plus que ses qualités seraient devenues incompatibles avec la forme de relations économiques reposant sur l'existence de sociétés géantes amenées à traiter avec d'autres sociétés géantes, ou, au mieux avec des masses impersonnelles d'ouvriers et de consommateurs. C'est ainsi qu'en substituant un simple paquet d'actions aux murs et aux machines d'une usine, cette forme de capitalisme tendrait selon Schumpeter à dévaliser et pervertir la notion de propriété. Nous observerions

<sup>223</sup> *Ibid.*, p. 189.

<sup>224</sup> De ce fait, Schumpeter affirmera que « tout comme l'art de la guerre n'est plus qu'une simple profession qui a cessé d'avoir ce caractère d'accomplissement personnel qui élève, non seulement l'individu, mais encore son groupe à une disposition durable de commandement social, le même processus social amoindrit de nos jours le rôle et, simultanément, la position sociale de l'entrepreneur capitaliste. *Ibid.*, p. 187-188. Ce parallèle entre l'univers guerrier et le monde de l'entreprise nous renvoyant aux propos alors émis par Gingras lorsque celui-ci louangeait l'apport de *Sun Tzu* en tant que guerrier légendaire et modèle de compétitivité, voyant ainsi en lui une sorte de précurseur au modèle de gestion d'entreprise dans un milieu toujours plus concurrentiel. Nous rappellerons par ailleurs que l'approche gestionnaire telle qu'exposée par Henri Fayol reposait également en grande partie sur le modèle militaire.

ainsi un relâchement certain de l'emprise, naguère si forte, du propriétaire sur son bien –advenant un affaiblissement de son droit légal sur sa possession de même qu'une limitation de la possibilité effective d'en jouir à sa guise. Car il s'avérerait que le possesseur d'un titre abstrait aurait moins tendance à ressentir une volonté de se défendre et combattre afin de faire valoir ses droits vis-à-vis de "son usine", et ce autant économiquement, politiquement que physiquement parlant<sup>225</sup>. Ces derniers propos nous amènent à aborder finalement la transformation latente de cet agent économique qu'est l'entrepreneur qui, tendrait peu à peu à prendre la forme d'un nouvel acteur, à savoir : le *gestionnaire*.

#### 4.2.4 De l'entrepreneur au gestionnaire

Un des changements majeurs de cette transformation et mutation de la position sociale (et économique) de l'entrepreneur résiderait dans le fait que sa mentalité tendrait dès lors à s'apparenter, sous bien des aspects, à celle d'un "simple" employé salarié. L'homme d'affaires moderne, qu'il soit entrepreneur ou simple administrateur-gérant, appartiendrait en effet désormais davantage à la catégorie des fondés de pouvoir qu'à celle des propriétaires, aux dires de Schumpeter, qu'il soit actionnaire ou non de l'entreprise. Comme le relève Trigilia, advenant que le système capitaliste conduirait progressivement à une dépersonnalisation et à une bureaucratisation de l'entreprise, la capacité d'innovation liée à l'entrepreneurialité tendrait à céder sa place à ce qu'Alfred Chandler appellera la "main invisible" de l'organisation, la main visible des managers tendant alors à remplacer la "main invisible du marché",<sup>226</sup>. Car dans la mesure où la grande entreprise tendrait à se substituer à la firme familiale traditionnelle, cela ferait en sorte que le système de

<sup>225</sup> *Ibid.*, p. 199.

<sup>226</sup> Cf. Alfred D. Chandler Jr., *La Main Visible des Managers : une analyse historique*, Paris, Economica, 1988 ; titre original : *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, 1977.



valeurs jadis rattaché à la figure de l'entrepreneur ainsi que la conception même de son devoir subiraient de profondes modifications, le régime de propriété en prise directe avec l'entreprise se verrait alors transformé en « régime de gestion », pour reprendre l'expression de Schumpeter. Il est en effet essentiel, souligneront très justement Boltanski et Chiapello :

« De rappeler que la naissance du management a accompagné au début du siècle l'émergence de ce nouveau corps social de directeurs et d'administrateurs salariés (désignés plus tard par le terme de manager ou, en France, de cadre) auquel est progressivement transférée la gestion opérationnelle des grandes entreprises, les propriétaires se retirant dans le rôle d'actionnaires sauf à devenir eux-mêmes également des cadres dirigeants salariés (Chandler, 1988). C'est ainsi que le management a été dès l'origine destiné à ceux qui deviendraient, après la crise des années 30, les nouveaux héros de l'économie et les destinataires principaux du deuxième esprit du capitalisme<sup>[227]</sup>. Le management, qui se présente comme la systématisation et comme l'inscription dans des règles de conduite à caractère général des pratiques forgées au sein des entreprises, a permis peu à peu la professionnalisation de l'encadrement » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 96).

Aussi, ce moment clé dans l'histoire du développement économique que représente cette *séparation* entre propriétaire et employé(-cadre)-salarié fera-t-il en sorte que nous verrons apparaître l'affirmation d'une nouvelle catégorie d'acteurs socioéconomiques, à savoir : les *gestionnaires*. Autrement dit, nous observerons en cette fin de première moitié du XXe siècle, du moins dans les économies les plus industrialisées, en premier lieu celle des États-Unis, l'émergence puis l'essor d'un « *capitalisme gestionnaire* », pour reprendre une formule de Chandler. Rolande Pinard précisera que cette forme de capitalisme, je cite :

« Est marquée par une très forte concentration-centralisation du capital productif dont l'un des corollaires est la montée du secteur tertiaire avec les grandes entreprises à l'administration gigantesque. [...] Le discours managérial qui accompagne ce nouveau phénomène vise à légitimer socialement la fonction de ce nouvel acteur dans l'entreprise qu'est le manager, notamment au regard de la propriété travail » (Pinard, 2000, p. 15).

<sup>227</sup> Remarquez que ce deuxième esprit du capitalisme sera suivi d'un « nouvel esprit du capitalisme », en référence au titre de leur ouvrage, esprit que les auteurs qualifieront de « néomanagement », tel que stipulé dans notre cadre théorique.

Dès lors, et nous citerons ici une dernière fois Schumpeter :

« Nous nous trouvons en présence d'un type d'homo œconomicus différent, mu par des préoccupations différentes et agissant selon des directives différentes. En ce qui le concerne et du point de vue de son utilitarisme individuel, le comportement de son prédécesseur serait, en fait, parfaitement irrationnel » (Schumpeter, 1983 [1942], p. 223).

#### 4.3 Critique épistémologique de la posture théorique adoptée par Schumpeter

En guise d'épilogue à notre exposé eu égard à l'apport de Schumpeter à notre compréhension de l'évolution économique ainsi que de l'émergence de ce nouvel acteur que représente le gestionnaire, nous émettrons quelques critiques et commentaires *généraux* d'ordre épistémologique à l'endroit des postulats fondamentaux sur lesquels reposent son analyse, propos qui reposeront en grande partie sur l'analyse critique que nous propose Freitag —dans son article déjà mentionné.

Bien qu'il se fasse très critique vis-à-vis de l'orthodoxie néoclassique, comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises, et qu'il inscrive par ailleurs le procès économique dans son contexte sociohistorique, toujours est-il que Schumpeter tendrait à conférer à l'objet économique un « statut de généralité quasi-naturelle », alors que ce procès économique devrait d'être dépeint avant tout comme « un procès social-historique de mutation de la forme fondamentale de régulation normative des rapports sociaux qui caractérisait les sociétés traditionnelles<sup>228</sup> », dicit Freitag. L'enjeu serait donc, aux dires de ce dernier, « la validité normative de la science économique en tant qu'instance réflexive de légitimation du système économique capitaliste et d'orientation rationnelle de l'action politique », et de souligner que cet enjeu se trouve dès lors posé de manière très concrète dans une société où, pour

<sup>228</sup> Michel Freitag, *article cité*, p. 26.

reprendre la conclusion à laquelle en arrive Schumpeter, les idées socialistes ont acquis une force idéologique déterminante<sup>229</sup>.

En critiquant les postulats fondamentaux sur lesquels s'appuiera Schumpeter, Freitag nous permettra ainsi de mettre en lumière la manière dont celui-ci tend à nous présenter les phénomènes économiques.

A savoir que ceux-ci tendraient à nous être présentés comme une réalité objective s'inscrivant au sein « d'une science économique positive susceptible de fournir un critère objectif de rationalité à l'action sociale et politique », science économique qui prendrait alors « appui sur la nature normative et historique de l'objet économique lui-même » (Freitag, 1991, p. 21).

Nous citerons ici Boltanski et Chiapello :

« S'agissant d'aligner des raisons pour plaider en faveur du capitalisme, un candidat se présente d'emblée qui n'est autre que la science économique. N'est-ce pas d'abord dans la science économique et, particulièrement, dans ses courants dominants – classiques et néoclassiques – que les responsables des institutions du capitalisme ont cherché, depuis la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'à nos jours, des justifications ? [...] Cette conception permet de donner corps à la croyance selon laquelle l'économie constitue une sphère autonome indépendante de l'idéologie et de la morale et obéit à des lois positives, en laissant dans l'ombre le fait qu'une telle conviction était elle-même le produit d'un travail idéologique et qu'elle n'avait pu se constituer qu'en ayant incorporé, puis en partie redécouvert par le discours scientifique, des justifications selon lesquelles les lois positives de l'économie sont au service du bien commun » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 48).

Aux dires des auteurs, cette vulgate permet ainsi d'associer, assez étroitement et de façon suffisamment vague, profit individuel et bénéfice global avec pour principal objectif de contourner l'exigence de justification des actions qui concourent à l'accumulation du capital. Pour en revenir à l'analyse de Freitag, celui relèvera alors le caractère auto-référentiel, normatif et irréductiblement idéologique que revêt, dans le contexte contemporain de transition de la « modernité » à la « post-modernité », la posture schumpétérienne. Effectivement, selon lui l'économiste « ne décrit plus, loin

---

<sup>229</sup> *Ibid.*, p. 41.

s'en faut, le mode opératoire effectif des régulations sociales dominantes dans la société », la référence faite à la "logique économique" ne servirait plus, pour l'essentiel, qu'à fournir aux dires de Freitag « une couverture idéologique universaliste, individualiste et "moderniste" », idéologie qui tendrait à épouser « les valeurs transcendantalisées de la liberté individuelle, de la raison, de l'universalisme formel et du progrès »<sup>230</sup>. De ce fait, cette couverture idéologique participerait « à la mise en place d'une nouvelle réalité sociétale organisationnelle et technocratique », "réalité" qui tendrait à se « faire purement opérationnelle et pragmatique », dicit Freitag<sup>231</sup>. C'est pourquoi, celui-ci parlera d'un procès d'« institution historique d'une nouvelle modalité "instrumentale" ».

« Le processus de développement économique, conforme à une logique auto-instituée des intérêts, représente alors un changement de la nature même de la socialité et de la société. Du même coup, l'analyse économique, qui se comprend elle-même comme la mise à jour de cette nouvelle logique, n'a rien d'une activité cognitive positive qui pourrait prétendre à la neutralité normative et politique : elle représente l'idéologie fondamentale d'un nouvel ordre ontologique de la socialité et éventuellement de la société toute entière » (Freitag, 1991, p. 26).

Nous concluons notre chapitre consacré à l'apport de l'analyse de Schumpeter à notre problématique, sur ces derniers propos de Freitag concernant la possible prégnance de la sphère économique sur l'ensemble de la société.

<sup>230</sup> Valeurs qui seront reprises par Peter Drucker, puis poussées plus loin par Thomas Peters. Nous pensons tout particulièrement à la notion récurrente de responsabilité individuelle qui tendra à se faire toujours plus insistante au fur et à mesure de l'évolution du paradigme gestionnaire. Cela étant dit, exception faite de la notion de rationalité qui, quant à elle, se verra de plus en plus remise en question pour être remplacée par des notions sensées mieux respecter la subjectivité des individus. En effet, à partir de la fin des années 1980, des notions telles qu'intuition, folie, audace ou encore talent seront mises de l'avant sous prétexte d'être plus représentatives de la véritable "nature humaine" des individus, pour paraphraser Peters.

<sup>231</sup> Michel Freitag, *article cité*, p. 49-50.

« Comme l'ont dans un certain sens très bien compris les néo-libéraux les plus extrémistes au plan théorique sinon politique (les théoriciens du "choix rationnel" par exemple), les limites entre les pratiques et rapports sociaux "économiques" et toutes les autres formes de pratiques sociale sont, du point de vue même de l'économie, entièrement arbitraires, en ce sens qu'ils dépendent toujours de la culture, de l'éthique et de la politique. Rien n'empêche, "en soi" ou "formellement", que tout soit "économisé", sauf certaines idées que les hommes et la société se font d'eux-mêmes, sauf certaines "valeurs ultimes" ou "irréductibles" qu'ils attachent à certains objets, à certains rapports et à certaines actions. [...] Je ne rappelle ceci que pour dire que la seule vraie question est ici la question préalable de savoir ce qui doit l'être et ce qui ne le doit pas, question qui par définition ne peut plus être décidée économiquement » [souligné dans le texte] (Freitag, 1991, p. 55).

Notre prochain chapitre abordera quelques-uns des principaux ouvrages rédigés par celui que plusieurs auteurs considèrent comme le "pape du management", à savoir Peter F. Drucker, auteur d'une trentaine d'ouvrages de management et de multiples articles sur la question, sans compter ses diverses collaborations à plusieurs journaux et revues à saveur économique. Notons que ce dernier, également d'origine autrichienne, connu Schumpeter durant son enfance étant donné que celui-ci avait pour habitude de fréquenter la maison familiale des Drucker.

## CHAPITRE V

PETER F. DRUCKER :

### DE LA DIRECTION D'ENTREPRISE À LA GESTION DES TRAVAILLEURS DU SAVOIR APPELÉS DE PLUS EN PLUS À S'AUTONOMISER

Né à Vienne, *Peter Ferdinand Drucker* (1909-2005), auteur des plus prolifiques, se trouve être l'auteur d'une trentaine d'ouvrages de management qui s'étendent grosso modo du milieu des années 1940 aux années 2000. Ces ouvrages s'adresseraient principalement à un public plutôt élitiste composé en grande partie de hauts dirigeants issus des milieux des affaires. Celui-ci fut tour-à-tour économiste, consultant international en management, professeur de philosophie, de sciences politiques et de management et, dès 1971, directeur de la Chaire de management et sciences sociales –*The Drucker Management Center*– de l'Université de Claremont en Californie. Ses succès littéraires et académiques font de lui un important théoricien du management, il est même considéré par d'aucuns comme le « pape du management », ce qui fait dire à maints auteurs que ses travaux eurent une influence certaine sur quelques-uns des plus grands chefs d'entreprise. Nous soulignerons finalement que sa pensée est fortement teintée de l'idéologie libérale –au sens économique–, avec toutefois certaines nuances attendu qu'il se réfère régulièrement à l'importance de la planification au sein des organisations, du moins dans ses premiers ouvrages. Sur cette brève présentation de l'auteur, nous nous proposons d'aborder son œuvre sans plus tarder.

« La fonction de Direction restera une institution fondamentale et dominante, aussi longtemps peut-être que subsistera la civilisation occidentale. Car cette fonction n'est pas seulement fondée sur la nature du système industriel moderne et sur les besoins de l'entreprise moderne, à laquelle tout système industriel doit confier ses ressources productives (aussi bien humaines que matérielles). Mais elle exprime également les croyances fondamentales propres à la société occidentale moderne. Elle exprime la croyance en la possibilité de gouverner les moyens d'existence de l'homme par l'organisation systématique des ressources économiques. Elle exprime la croyance que les transformations économiques peuvent constituer un puissant moteur pour améliorer les conditions humaines et la justice sociale<sup>232</sup>. [nouveau paragraphe] La fonction de Direction, organisme de la société spécialement chargé de rendre les ressources productives, c'est-à-dire responsable de l'organisation du progrès économique, reflète donc l'âme profonde de l'âge moderne. C'est un organisme indispensable, et cela explique pourquoi, une fois né, il s'est développé si rapidement et avec si peu d'opposition » (Drucker, 1957, p. 4).

## 5.1 La Direction d'entreprise

« Nous disposons aujourd'hui de toutes les connaissances et de toute l'expérience qui sont nécessaires pour diriger avec succès une entreprise. Mais il n'y a sans doute aucun champ d'application de l'effort humain où l'abîme entre les connaissances et l'efficacité de ceux qui occupent de hauts postes d'une part et les connaissances et l'efficacité de ceux qui n'ont que des responsabilités moyennes d'autre part soit plus large et plus infranchissable » (Drucker, 1957, préface, p. XI).

C'est pourquoi Drucker publia au milieu des années 1950 un de ces premiers ouvrages de management qui aura pour titre original *The Practice of Management*<sup>233</sup>, ouvrage sur lequel nous nous attarderons longuement attendu d'une part, son succès rencontré auprès des dirigeants d'entreprises et, d'autre part, le fait que celui-ci fait figure d'ouvrage fondateur dans le domaine du management de cette seconde moitié du XXe siècle. Le principal objectif de son ouvrage sera de tenter de remédier au fait

<sup>232</sup> Boltanski et Chiapello soulignant très justement à ce propos que le développement économique et social ne sont *pas encore* antagonistes à cette époque.

<sup>233</sup> Peter Drucker, *La Pratique de la direction des entreprises*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1957, 430 p.

que la fonction de Direction reste, selon lui, la moins connue et la moins bien comprise de nos institutions, importante ignorance qu'il tient pour universelle et qui, à ses yeux, représenterait ainsi l'une des faiblesses les plus graves des sociétés industrielles ; cela malgré que son apparition, comme institution essentielle et distincte, à en croire l'auteur, ait été un événement capital dans l'histoire sociale du XXe siècle et, qui plus est, une institution qui ne s'est rarement –pour ne pas dire jamais– affirmée aussi rapidement. Je le cite : « rarement, dans l'histoire des hommes, une nouvelle institution ne s'est révélée aussi vite indispensable ». Le Directeur général représenterait alors aux yeux de Drucker l'élément dynamique et l'animateur central de toute entreprise, ce dernier ayant pour tâche de faire de son entreprise un véritable tout, plus grand que la somme de ses parties, une entité productive qui ait un rendement supérieur à la somme des ressources qu'on y fait entrer<sup>234</sup>. Aussi, privées de son impulsion, les "ressources de production" tendraient selon lui à rester à l'état de simples ressources et, ce faisant, ne deviendraient jamais une source importante de production, C'est alors qu'il affirmera la chose suivante :

« Dans une économie basée sur la concurrence, les qualités et les activités des dirigeants sont, par-dessus tout, les facteurs déterminants du succès d'une entreprise, qui ne peut vivre que par eux. Car les qualités et activités de ses dirigeants sont le seul avantage réel que puisse posséder une entreprise dans une économie de concurrence » (Drucker, 1957, p. 3).

Ainsi, selon lui, « seule une Direction supérieurement compétente et perfectionnant continuellement son action, peut nous maintenir sur la voie du progrès, peut nous empêcher de nous endormir dans une inertie béate<sup>235</sup> ». Cela dit, sa plus grande épreuve à relever serait de faire face au défi imminent que représenterait le processus d'"automatisation" des moyens de production, processus qui, sans toutefois nier le fait qu'il puisse entraîner certains problèmes de mutation, devrait

---

<sup>234</sup> Cette vision de la direction d'entreprise rejoignant ainsi les propos émis par Schumpeter quant au rôle joué par les entrepreneurs au sein d'une économie en perpétuelle évolution, c'est-à-dire en tant que principal vecteur d'innovation et de changement.

<sup>235</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1957, p. 5.



permettre à en croire Drucker non seulement d'employer un personnel plus nombreux, mais également et surtout plus qualifié et mieux instruit. En effet, selon lui, le fait de recourir à des technologies toujours plus performantes ferait en sorte non pas de réduire le besoin de dirigeants, mais au contraire d'étendre leur champ de compétence, advenant qu'un nombre croissant d'individus se verraient dorénavant appelés à faire un travail de cadres rejoignant à bien des égards celui effectué par les membres de la direction<sup>236</sup>. Dans une usine fortement automatisée, il se pourrait par conséquent qu'il n'y ait que très peu d'exécutants, mais il y aura assurément aux dires de Drucker un nombre relativement important de cadres. Ainsi :

« L'automatisation exige des ouvriers totalement différents qui sont en réalité beaucoup plus proches du spécialiste technique ou professionnel que de l'ouvrier de fabrication actuel. Ce fait crée pour la direction du personnel un problème qui est très différent de tous les problèmes similaires qu'on a connaître ordinairement les hommes d'affaires » (Drucker, 1957, p. 110)<sup>237</sup>.

Dès lors, à en croire ce dernier, l'obstacle majeur qui pourrait retarder l'extension des nouvelles technologies de production pourrait s'avérer être le manque de personnel suffisamment expérimenté<sup>238</sup>. Cette remarque dénotant de manière implicite un souci de productivité au sein de ces nouvelles entreprises, attendu en effet que pour Drucker, « l'une des tâches les plus importantes de la Direction est d'améliorer constamment la productivité ».

<sup>236</sup> *Ibid.*, p. 22.

<sup>237</sup> En effet, selon lui, le manoeuvre d'hier qui pouvait uniquement compter sur sa force musculaire tend à devenir aujourd'hui un machiniste semi-qualifié, c'est-à-dire un homme plus habile et plus expérimenté produisant davantage de richesses et bénéficiant ainsi d'une hausse de salaire appréciable lui permettant un niveau de vie bien plus élevé qu'auparavant. L'automatisation et le développement des nouvelles technologies fera ainsi en sorte que l'ouvrier spécialisé quittera l'atelier pour l'usine, soit en demeurant un ouvrier spécialisé, en devenant un chef d'équipe (*supervisor*) ou encore en se transformant en technicien. C'est ainsi que trois nouveaux groupes se sont formés : les employés de bureau, les spécialistes professionnels et, finalement, un dernier groupe composé de cadres. *Ibid.*, p. 266.

<sup>238</sup> C'est ainsi qu'il tente de se faire rassurant auprès d'un nombre relativement important d'individus, notamment les groupes syndicaux, qui voient dans ce processus d'automatisation l'avènement d'entreprises qu'ils qualifient de sociétés 'presse-boutons'. Drucker répondant alors aux critiques émises par ceux qu'il se plaît à considérer comme faisant partie de la 'nouvelle gauche'. Qui plus est, ses propos s'adressent par ailleurs aux cadres et personnel de direction des entreprises, soit ses lecteurs privilégiés, afin de les rassurer quant à l'avenir de leur profession au sein des entreprises.

### *La productivité*

Le rôle premier des membres de la direction d'une organisation serait en effet, selon Drucker, de rendre les ressources productives, soit de faire en sorte que l'ensemble des "ressources" mises à disposition de l'entreprise ("ressources" humaines comprises) enregistrent un niveau de *productivité* toujours croissant. Ce dernier définissant la productivité comme étant :

« Cet équilibre entre tous les facteurs de la production, qui permet d'obtenir le plus grand rendement avec le moindre effort. C'est quelque chose de tout à fait différent de la productivité par ouvrier ou par heure de travail ; tout au plus se reflète-t-elle de façon vague et lointaine dans ces critères traditionnels » (Drucker, 1957, p. 42)<sup>239</sup>.

Cela, grâce à la mise au point d'une part, de nouvelles technologies permettant l'exécution de "nouvelles combinaisons productives" (pour reprendre l'expression de Schumpeter) et, d'autre part, d'un procédé conjoint qui consisterait à remplacer la main-d'œuvre spécialisée –et surtout non spécialisée– par un personnel instruit rompu aux nouvelles technologies. De ce fait, il sera possible si l'on en croit l'auteur de remplacer peu à peu les travailleurs dits manuels par des directeurs, ingénieurs et autres agents techniques, autrement dit : de substituer un travail de « planification systématique » à celui effectué par les ouvriers. Aussi, la mesure de la productivité – avec pour principal objectif de savoir si les ressources ont été bien utilisées d'une part, mais également de connaître leur degré de rendement– serait selon Drucker, « la seule unité de mesure qui permette d'évaluer réellement la compétence de la Direction, de comparer les Directions des différents services au sein d'une même entreprise, et les Directions de différentes entreprises entre elles<sup>240</sup> », ceci considérant qu'une des seules manières de différencier une affaire d'une autre, quelque soit le domaine, résiderait dans la qualité de sa Direction, et ce à tous les échelons, affirmera ce dernier.

<sup>239</sup> La notion de productivité représente donc un *ratio* entre le niveau de production et les coûts investis en vue de sa réalisation.

<sup>240</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1957, p. 72.

Il avouera cependant que nous en savons encore fort peu sur la productivité et, conséquemment, que nous sommes encore incapables de la mesurer avec précision, cela attendu, je cite : que « la productivité résulte d'un équilibre entre des facteurs très divers qui sont pour la plupart difficiles à définir et à mesurer<sup>241</sup> ». Nous pouvons relever ici une certaine contradiction doublée d'une faiblesse épistémologique dans le discours de l'auteur.

### *L'innovation*

Cette recherche constante d'amélioration de la productivité reposant sur une autre fonction essentielle au regard de Drucker, soit celle d'*innovation*, concept qu'il définit brièvement comme « la source de biens et services meilleurs et plus économiques produite par l'entreprise ». Car selon lui, bien qu'une entreprise ne puisse pas pour maintes raisons toujours nécessairement grandir, il est par contre essentiel « qu'elle s'améliore constamment ». Autrement dit, à ses yeux « l'innovation n'est pas seulement un auxiliaire pour poursuivre les buts commerciaux de l'affaire, elle est elle-même une force dynamique issue de l'affaire, à laquelle elle contribue<sup>242</sup> ». Ses dires rejoignent ainsi les propos de Schumpeter concernant le rôle que joue l'innovation dans le procédé de "destruction créatrice" nourrissant en permanence le procès d'accumulation du capital. Nous constatons dès lors que ces deux notions, pour le moins récurrentes dans la littérature managériale, que sont la productivité et l'innovation, se nourrissent mutuellement. Or, là encore, nous sommes à même de noter une importante lacune dans les propos de Drucker, à savoir que celui-ci insistera grandement sur la "nécessité" d'innover, tout en reconnaissant la difficulté de définir les objectifs mêmes de l'innovation, attendu qu'il s'avère difficile « d'évaluer l'influence et l'importance relatives des diverses technologies » sur la "performances des entreprises". Cela étant dit, Drucker affirmera tout de même qu'il est primordial, afin de satisfaire aux "exigences"

---

<sup>241</sup> *Ibid.*, p. 73.

<sup>242</sup> *Ibid.*, p. 57.

d'innovation et de productivité, que la Direction s'assure de rendre les entreprises productives grâce à l'utilisation maximale des ressources humaines et matérielles. Il stipulera toutefois, que les seules ressources susceptibles de développement sont les "ressources humaines", considérant que « toutes les autres sont soumises à des lois mécaniques ; elles seront plus ou moins bien utilisées, mais elles ne donneront jamais une production supérieure à la somme des biens investis<sup>243</sup> ». Aussi, selon lui, « en dernière analyse, l'art de diriger une affaire retourne toujours vers l'élément humain – quelle que soit la validité économique de l'affaire, quel que soit le soin apporté à l'analyse et quelle que soit la qualité des instruments<sup>244</sup> ». Or, en dépit de l'importance des ressources humaines, bien que nous puissions expliquer historiquement pour Drucker pourquoi "le service du personnel" tend à se limiter aux exécutants (ouvriers ou autres), ce qui laisse conséquemment les cadres supérieurs en dehors du contrôle de la direction, l'auteur y verra là une erreur grossière dans la direction des entreprises. Ainsi, étant donné que le rendement du travail tend en grande partie à être déterminé par la façon dont il est lui-même dirigé, « diriger les cadres » se devrait d'être la préoccupation essentielle de la Direction. Celui-ci de décréter :

« Les problèmes fondamentaux de hiérarchie, de structure et de conduite des affaires (leadership) au sein de l'entreprise doivent trouver leur solution dans la direction des cadres supérieurs », la prospérité, sinon la survie de toute affaire en dépendant ; tout en précisant que ces derniers représentent non seulement la ressource la plus onéreuse dans la plupart des entreprises, mais surtout celle qui se déprécie le plus rapidement et qui, par conséquent, exige le renouvellement le plus constant<sup>245</sup> (Drucker, 1957, p. 115).

#### *La direction par objectifs*

Celui-ci préconisera alors un mode de direction "par objectifs" (*Management by Objectives*). Car selon lui, le plus grand avantage de la "Direction par objectifs"

<sup>243</sup> *Ibid.*, p. 12.

<sup>244</sup> *Ibid.*, p. 97.

<sup>245</sup> Thomas Peters reviendra sur cette idée de dépréciation tout en l'appliquant cette fois à l'ensemble des employés, celui-ci les considérant en effet comme des "ADR", soit des « Actifs se Dépréciant Rapidement ».

est « qu'elle permet à un directeur ou à un chef de service quelconque, de contrôler sa propre action et son propre rendement », l'auto-contrôle reposant en outre sur un atout puissant, à savoir : « le désir de donner toute sa mesure, au lieu de se contenter de faire tout juste ce qu'il faut »<sup>246</sup>. La direction par objectifs signifierait ainsi l'exigence pour les cadres de se fixer des buts d'action et de rendement plus élevés, tout en adoptant des vues plus larges vis-à-vis de leur fonction de direction. Ainsi, selon Drucker :

« La première exigence de l'esprit de direction est donc un haut degré d'activité et d'action ; les cadres doivent pas être poussés, ils doivent se pousser eux-mêmes. L'une des raisons majeures en faveur d'une direction par objectifs, fondée sur les exigences des objectifs à atteindre, est le fait qu'il est indispensable que les cadres se fixent à eux-mêmes des buts et des rendements élevés » (Drucker, 1957, p. 152).

« L'un des plus grands avantages de la direction par objectifs est qu'elle permet de substituer à la direction par domination, la direction par auto-contrôle. [nouveau paragraphe] Mais il ne suffit pas de dire que la direction par auto-contrôle est juste et désirable, pour qu'elle devienne une réalité. Il faut des nouveaux moyens, il faut modifier radicalement les conceptions et les méthodes traditionnelles » (Drucker, 1957, p. 135).

Aussi, attendu que ce mode de direction des cadres permettrait de donner à ces derniers l'autonomie à laquelle ils aspirent –tout en décentralisant les décisions, ce qui contribuerait à limiter par la même occasion les inconvénients du “gigantisme bureaucratique”–, « la direction par objectifs se présente comme un dispositif particulièrement efficace », aux dires de Boltanski et Chiapello<sup>247</sup>. Car bien que les cadres se voient concéder ainsi une certaine autonomie, ils continuent néanmoins de faire l'objet d'un contrôle relativement serré, ceux-ci se devant en effet de se conformer aux descriptions de postes limitant leur autonomie d'une part et, d'autre

<sup>246</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1957, p. 135.

<sup>247</sup> Le principe de direction par objectifs donnerait effectivement l'impression à chacun des cadres de diriger sa propre affaire. Et, comme “chacun le sait”, aucun individu ne travaille avec plus d'acharnement et d'efficacité que celui qui dirige sa propre entreprise. Ces propos rejoignant ainsi ce qu'affirmait alors Schumpeter concernant la motivation des entrepreneurs-propriétaires. D'autre part, ces exhortations à l'auto-contrôle inaugurent les discours sur la « gestion de soi » qui feront leur apparition dès la fin des années 1980, comme nous le verrons avec notre analyse des écrits de Peters.

part, aux objectifs fixés par la direction dépendamment de la politique générale de l'entreprise<sup>248</sup>. Aussi, grâce à cet ingénieux dispositif, les membres de la direction pourront garder le contrôle sur la bonne marche de l'entreprise, ce qui leur permet ainsi d'opérer les réformes jugées nécessaires, les cadres y gagneraient en autonomie et l'ensemble de l'entreprise de bénéficier dès lors d'une force de travail remotivée. Qui plus est, comme nous le font très justement remarquer lesdits auteurs, la direction par objectifs présenterait également l'avantage d'offrir des critères de mesure de performance relativement clairs et fiables sur lesquels pourront désormais prendre appui l'organisation des carrières, particulièrement celle des cadres. C'est ainsi que l'avancement sera accordé sur des bases « méritocratiques », et non plus sur des 'critères subjectifs' comme c'était le cas dans les entreprises qui reposaient sur un mode d'organisation davantage 'familial', autrement dit : à ceux qui atteignent leurs objectifs et qui, par conséquent, seront jugés comme étant des cadres 'efficaces',<sup>249</sup>. Ce faisant, « la littérature du management des années 60 veut sonner le glas de l'arbitraire dans le management des hommes, ce qui ne peut manquer de motiver les cadres qui se sentiront traités avec équité<sup>250</sup> ».

« Pourtant, comme nous le verrons mieux par la suite, cette attente d'*autonomie* rencontre une autre demande, avec laquelle elle entre souvent en tension, correspondant cette fois à une attente de *sécurité*. Le capitalisme doit en effet pouvoir aussi inspirer aux cadres la confiance dans la possibilité de bénéficier du bien-être qu'il leur promet de façon durable pour eux-mêmes [...]. [nouveau paragraphe] L'esprit du capitalisme propre à chaque époque doit ainsi fournir, en des termes historiquement très variables, des ressources pour apaiser l'inquiétude suscitée [...] » [en italique dans le texte] (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 53).

<sup>248</sup> Drucker affirmant en effet la chose suivante : « Il ne faut pas croire que cet exemple soit un plaidoyer en faveur de la diminution du rendement ou de l'absence de tout contrôle. Au contraire, la direction par objectifs et auto-contrôle est avant tout un moyen d'obtenir des rendements plus élevés que ceux que l'on constate de nos jours dans la plupart des sociétés » Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1957, p. 137.

<sup>249</sup> Celui-ci stipulera effectivement que « les estimations doivent toujours se fonder sur l'action, et sur le rendement. Elles constituent des jugements —et un jugement exige des règles bien définies. Juger signifie appliquer une échelle de valeurs, et des jugements de valeur qui ne s'appuieraient pas sur des règles claires, précises et admises par tous, ne seraient qu'arbitraires et irrationnels. Ils nuiraient à la fois au juge et à l'individu jugé ». *Ibid.*, p. 155.

<sup>250</sup> Luc Boltanski et Ève Chiapello, *ouvrage cité*, p. 106.

La direction par objectifs tente ainsi de résoudre le principal problème auquel serait confronté la grande entreprise, problème qui réside dans la création de conditions de travail dans lesquelles les cadres auraient à la fois l'impression d'être autant que possible leur propre patron, tout en étant apprécié pour la réalisation d'objectifs et l'atteinte de résultats clairs et bien définis<sup>251</sup>. Pour citer à nouveau Boltanski et Chiapello :

« La *dimension attractive* du management des années 60 est assurée par le projet de décentralisation et par l'autonomie proposée aux cadres. Ils vont pouvoir enfin utiliser les moyens mis à leur disposition comme ils l'entendent et ne seront contrôlés que par les résultats. Et ceux qui seront identifiés, grâce à ce dispositif, comme des responsables efficaces auront des opportunités de carrière et monteront dans la hiérarchie. [nouveau paragraphe] Le nouveau système sera plus *juste*, et par là mieux orienté vers le bien de tous, du fait que, dans l'entreprise, les personnes seront jugées sur des critères objectifs et que sera mis fin au népotisme, aux passe-droits » [en italique dans le texte] (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 134).

Drucker soulignera néanmoins que la Direction ne représente pas une fin en soi, qu'elle est avant tout un organe de l'affaire, un organe constitué par des individus. Par conséquent, la nature d'une prise de décision serait selon lui tout autant déterminée par des facteurs *qualitatifs*, tels notamment des principes de conduite, des valeurs morales ou encore des convictions politiques et sociales. Il semblerait effectivement évident selon lui que lorsque nous avons affaire à des êtres humains, je le cite :

« L'activité et les résultats ne peuvent pas être entièrement évalués en termes quantitatifs. [...] Chaque être humain formant un atout, il est impossible de les ajouter simplement les uns aux autres, ou de les retrancher les uns aux autres. Nous avons besoin de critères qualitatifs, de jugements, plutôt que de données numériques, d'appréciations plutôt que de mesures » (Drucker, 1957, p. 84).

---

<sup>251</sup> Boltanski et Chiapello de relever que cette grande entreprise tend en effet à faire peur, attendu qu'« elle se présente comme une enclave menaçant les libertés au sein des pays démocratiques. Si le règne de la petite entreprise pouvait apparaître comme celui de la liberté, les observateurs s'interrogent sur les effets de la bureaucratisation quant à la valeur distinctive de l'Occident par opposition au bloc communiste. De ce point de vue, l'entreprise capitaliste semble partager les mêmes inconvénients que l'entreprise collectivisée ou fasciste ». *Ibid.*, p. 105.

A la lumière de ses propos, nous notons à nouveau une contradiction certaine dans le fait que Drucker insiste longuement sur l'importance d'établir des critères supposément rationnels et objectifs et qu'il mette en même temps de l'avant la dimension foncièrement humaine de toute direction d'entreprise, reposant en grande partie sur des considérations qualitatives, donc difficilement mesurables. Nous terminerons cette partie consacrée à l'instauration des modes de direction par objectifs en empruntant une longue citation aux auteurs sur lesquels repose notre cadre théorique, étant donné que celle-ci nous semble fort à propos.

« L'extension que prendra par la suite la gestion par objectifs dans les grandes entreprises et le luxe de détails et de conseils pratiques donnés par les auteurs de management montrent que les représentations stylisées et les modèles d'excellence qui figurent dans la littérature de management ne sont pas réductibles à une idéologie [...]. La nouvelle norme de management accompagne un ensemble de mesures visant à mettre en place de nouveaux dispositifs d'entreprise qui, sans s'imposer, au moment où les textes sont écrits, de façon aussi générale que le prétendent certains auteurs, sont pourtant implantés, à des degrés divers, dans un nombre suffisamment important d'entreprises, et assez en rupture avec les habitudes anciennes, pour rendre nécessaire cet intense travail d'explication et de justification. L'esprit du capitalisme tel qu'il s'exprime dans cette littérature est donc dans une relation dialectique avec des dispositifs dont il accompagne la mise en place et qu'il rend possibles » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 106).

#### *Le travailleur en tant que « ressource humaine »*

« En Amérique, dans la direction des affaires, c'est presque un truisme de dire que la ressource la moins efficacement exploitée de toutes les ressources économiques est la ressource humaine, et que le meilleur moyen pour améliorer le rendement économique est d'améliorer le rendement des travailleurs dans leur travail. L'activité d'une entreprise dépend en dernière analyse de son aptitude à pousser le personnel dans son travail. La direction des travailleurs et l'organisation du travail sont donc des fonctions essentielles de la Direction » (Drucker, 1957, p. 265).

C'est alors que pour Drucker, les exigences de productivité demanderaient une véritable organisation du travail afin de diriger les exécutants de façon à les faire travailler de la manière la plus productive et la plus efficace possible. « Il en découle qu'il faut considérer l'être humain comme une ressource », aux dires de ce dernier,



quand bien même celle-ci possède des propriétés physiologiques, des aptitudes et des limites particulières. Nous aurions en effet affaire, selon lui, au travailleur en tant que « *moyen humain* », ce qui signifie que nous devrions étudier ses propriétés spécifiques en le considérant d'une part, comme un moyen, mais également en tant qu'être humain. Ainsi, « nous trouverons des réponses différentes, selon que nous mettrons l'accent sur le mot "*moyen*" ou sur le mot "*humain*" », affirmera-t-il<sup>252</sup>. Autrement dit, pour citer Drucker :

« Si nous considérons le travailleur comme un moyen comparable à tous les autres moyens, en dehors du fait que c'est un être humain, nous devons trouver la meilleure façon de l'utiliser de même que nous utilisons le cuivre ou la force hydraulique comme des moyens particuliers. [...] L'être humain possède une série de qualités que ne possède aucun autre moyen : il a la capacité de coordonner, d'intégrer, de juger et d'imaginer. Dans tout autre domaine, qu'il s'agisse de force physique, d'habileté manuelle ou de perception sensorielle, les machines peuvent faire un bien meilleur travail que lui. [...] Mais nous devons également considérer l'homme au travail comme un être humain, c'est-à-dire que nous devons mettre l'accent sur l'adjectif "*humain*". [...] Comme moyen, l'homme peut être "*utilisé*" ou "*exploité*". Une personne, cependant, peut seulement "*s'exploiter*" soi-même. C'est la grande et l'ultime différence » (Drucker, 1957, p. 273-274).

De ce fait, « "*modeler*" l'être humain signifie toujours le perfectionner. Et le sens dans lequel se fait ce perfectionnement décide si l'être humain, à la fois en tant qu'homme et en tant que moyen, deviendra plus productif<sup>253</sup> », dixit Drucker. C'est pourquoi, le commandement des hommes exigerait des qualités et des aptitudes bien spécifiques, et rien ne serait aussi difficile à définir et à modifier que les aptitudes. Selon lui, la conduite des hommes impliquerait par conséquent pour un chef l'obligation « d'élever son champ de vues vers des horizons plus hauts, d'élever son action à un degré supérieur de style et de rendement, de se bâtir une personnalité au-delà des limites normales ». A la lecture de ces propos, nous pouvons ainsi constater que Drucker tient la fonction de direction en très haute estime, tout comme le faisait

<sup>252</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1957, p. 273.

<sup>253</sup> *Ibid.*, p. 362.

avant lui Schumpeter dans sa description du rôle et du statut des entrepreneurs<sup>254</sup>. D'autre part, attendu que lorsque l'on embauche un travailleur, c'est toujours l'homme en entier qu'on embauche, ce ne serait qu'en améliorant l'efficacité humaine dans le travail que l'on aurait le plus de chance d'obtenir une amélioration de l'accomplissement et des résultats de ce travail. Car la « ressource humaine (l'homme tout entier) est de toutes les ressources confiées à l'homme, la plus productive, la plus souple et la plus riche en possibilités », aux dires de l'auteur. Il spécifiera en outre, en en faisant même le premier principe de l'organisation, et pratiquement une définition de sa raison d'être, que le travail se devrait toujours d'être organisé de façon que toutes les forces, les initiatives, les responsabilités et les compétences qui existent dans l'individu, « deviennent une source de force et d'activité productrice pour le groupe tout entier ». Cela dit, ce dernier affirmera toutefois la chose suivante :

« En tant qu'être humain et en tant que citoyen, le travailleur, en particulier dans une société libre, impose lui aussi des limites à l'entreprise. Celle-ci embauche l'homme tout entier, mais elle n'a pas le droit de prendre livraison de l'homme tout entier. Ne servant qu'une partie des besoins de la société, elle ne contrôlera jamais plus qu'une partie des membres de cette société, ses citoyens. L'entreprise ne doit pas devenir une "entreprise de bien-être ou de prospérité" ni essayer d'englober tous les aspects de la vie de l'individu. Elle doit se limiter à sa propre sphère dans les demandes et dans les satisfactions qu'elle offre, tout en étant un organe fondamental de la société. Vouloir la soumission totale du travailleur est une chose aussi inadmissible que la promesse d'assumer l'absolue responsabilité de sa personne » (Drucker, 1957, p. 280).

---

<sup>254</sup> Toutefois, contrairement à Schumpeter, Drucker insistera sur le caractère illusoire d'une Direction générale par un seul homme. Effectivement, selon lui : « Quand bien même ces fonctions seraient étudiées de la façon la plus systématique, organisées de la façon la plus rationnelle et avec le maximum de décentralisation, elles ne peuvent ni ne doivent être assumées par un seul homme ». Car même si dans toute affaire, c'est le travail accompli par la direction générale qui est le travail d'équipe le plus important, « par son champ d'action, aussi bien que par les qualités professionnelles, les caractères et les genres de travail très divers qu'il exige, il dépasse les possibilités d'un seul homme. Contrairement à ce qu'affirment les manuels ou les organigrammes, une compagnie bien gérée ne l'est pas par un seul homme, mais par une équipe de directeurs (*executive team*) ». *Ibid.*, p. 142.

Autrement dit : « la compagnie n'est pas et ne devra jamais prétendre le foyer, la famille, la religion, la tendance, la vie ou le destin d'un individu. Elle ne doit jamais intervenir dans sa vie privée ou publique de citoyen<sup>255</sup> ».

*Le discours de mobilisation à l'endroit des membres de la direction et des cadres supérieurs*

Concernant le climat de travail au sein des entreprises, Drucker déclarera sans ambages, « qu'il faut s'efforcer d'atteindre le maximum d'activité et de rendement, plutôt que le bonheur ou la satisfaction générale<sup>256</sup> ». Nous devons donc dépasser selon lui la théorie des “*Relations Humaines*”, telle que proposée notamment par Elton Mayo, afin de palier au manque de vision de nombreuses directions d'entreprises qui, au regard de Drucker, persistent à adopter des préceptes dépassés<sup>257</sup>. Il affirmera par ailleurs, que durant un demi-siècle nous aurions été aveuglés dans l'organisation technique de la tâche par la recherche du mouvement élémentaire, par la conviction que la tâche devait correspondre autant que possible à un tel mouvement (celui-ci faisant particulièrement référence au taylorisme), ce qui nous aurait empêché de découvrir le sens véritable de l'analyse scientifique et systématique du travail humain et, de ce fait, privé de la plus grande partie de la valeur des individus. Cela dit, selon Drucker, certaines entreprises tendraient fort heureusement à nous prouver que les hommes de terrain seraient bien plus avancés que les théoriciens, les faits permettant ainsi une interprétation plus optimiste. Ce dernier de déclarer : « Ce n'est là, qu'un début, mais qui donne des raisons d'espérer que d'ici vingt ans, nous serons capables de formuler des principes de base, des théories démontrées et des techniques éprouvées pour la direction du travailleur et

---

<sup>255</sup> Ibid., p. 399. Nous verrons que ces propos tendent à se démarquer des exigences des entreprises des années 1990 qui, pour leur part, demanderont une implication et une mobilisation personnelle toujours plus importante de la part des individus.

<sup>256</sup> Ibid., p. 300.

<sup>257</sup> Soit que d'après lui, « nous avons je crois, raison de nous demander si ce n'est pas à cause du peu de solidité des fondations de l'Administration du Personnel et des Relations Humaines, que l'on a si peu bâti par la suite ». Ibid., p. 285.

l'organisation du travail<sup>258</sup> ». Il semblerait en effet que le futur nous réserve un tableau passablement différent, à en croire notre auteur, étant donné que les transformations technologiques en cours nous forceraient à introduire de nouvelles idées, de nouvelles expériences et de nouvelles méthodes au sein des organisations du travail. Ceci nous permettrait de ce fait non seulement de mettre en pratique de nouveaux principes, mais également de nous fournir les moyens de mécaniser entièrement les tâches pour lesquelles l'être humain est utilisé comme auxiliaire de la machine-outil. Ainsi, cet important changement dans l'organisation du travail permettra de "libérer" les individus des tâches "mécaniques" afin de les affecter à des fonctions dans lesquelles ils pourront donner leur maximum de rendement. C'est alors que celui-ci affirmera :

« Notre problème ne résidera pas dans le fait que planning et exécution ne seront pas assez "séparés". Le problème sera qu'un grand nombre des travailleurs de demain devront sans doute se montrer capables de plus d'organisation que beaucoup de ceux qui s'intitulent aujourd'hui organisateurs (*managers*) » (Drucker, 1957, p. 297-298)<sup>259</sup>.

« Nous avons consacré beaucoup de temps et d'argent à la sélection des ouvriers. Mais la sélection est une méthode négative ; elle élimine ceux qui ne font pas l'affaire. L'entreprise exige mieux qu'une activité passable, elle exige l'activité maximum qu'un homme puisse fournir. Et un homme a besoin de quelque chose de plus qu'un travail qu'il soit capable d'exécuter ; il a besoin du travail qui lui permette d'utiliser à fond ses qualités et ses talents, et qui lui donne la chance de se développer et de donner toute sa mesure » (Drucker, 1957, p. 311)<sup>260</sup>.

<sup>258</sup> *Ibid.*, p. 299.

<sup>259</sup> « La tâche sera toujours décomposée en ses éléments constitutifs, et toujours établie selon la logique des éléments. Mais il n'y a, pour que cette analyse soit faite par l'ingénieur pour l'ouvrier, d'autre raison que le préjugé du divorce entre préparation et exécution. Nous avons la preuve écrasante que la préparation du travail est mieux faite si celui qui exécute le travail y prend une part active. [...] Partout où cette méthode est appliquée, on obtient les mêmes résultats : une étude supérieure du travail, une meilleure exécution, la disparition de la résistance au changement ». *Ibid.*, p. 321.

<sup>260</sup> Il insistera en outre sur le fait que cette affectation des individus ne devrait pas être faite une fois pour toutes, car non seulement il serait impossible selon lui d'y procéder dès les débuts du nouveau venu sur son lieu de travail, mais qu'il serait également plus judicieux d'attendre que celui-ci ait appris à connaître le travail qu'il a à effectuer. L'affectation serait par conséquent une décision qui devrait être révisée continuellement, cela d'autant plus que la thèse qui soutient que nous pouvons organiser le travail indépendamment de la participation, de l'habileté ou du jugement des individus ne peut plus être défendue dans ce contexte de grands changements technologiques. *Ibid.*, p. 311-312.

Ce dernier stipulera cependant que bien que l'affectation des travailleurs ainsi que la fixation de hauts standards de rendement puissent contribuer à les responsabiliser, l'instauration de ces conditions ne suffirait pas par elles-mêmes à susciter de la part des travailleurs un véritable sentiment de *responsabilité* vis-à-vis de leur tâche à effectuer<sup>261</sup>. L'organisation du travail devrait en effet fournir les moyens de donner à chaque travailleur le motif indispensable à l'atteinte du rendement maximum, rendement qu'il ne pourrait réaliser selon Drucker qu'en acquérant la manière de voir des dirigeants, autrement dit : que « s'il arrive à considérer l'entreprise comme s'il en était un directeur responsable, par son action, de la réussite et de la survie de l'entreprise<sup>262</sup> ». Ce faisant, la direction devra, par des actes précis, établir d'une façon simple et visible l'harmonie des buts entre l'entreprise et le travailleur, en faisant la preuve de leur réciprocité et leur dépendance commune. Aussi, l'une des thèses soutenues ici par Drucker est qu'il n'y aurait « pas à proprement parler de "main-d'œuvre", c'est-à-dire d'êtres humains considérés comme une ressource purement matérielle, sinon inanimée », à savoir :

« Que la direction des travailleurs et l'organisation du travail se proposent comme but final de faire partager à tous les membres de l'entreprise les idées de la direction et que le meilleur atout pour atteindre ce but, est d'attribuer à chaque travailleur une responsabilité significative et le droit de prendre des décisions. [nouveau paragraphe] Par suite, c'est une erreur de principe totale que de diviser la société industrielle en dirigeants et en main-d'œuvre, et de supposer que tous ceux qui ne sont pas des directeurs doivent être des travailleurs et vice et versa » (Drucker, 1957, p. 345)<sup>263</sup>.

<sup>261</sup> Nous reviendrons sur cette notion de responsabilité, notion très présente dans la littérature managériale.

<sup>262</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1957, p. 320. Notez que ces propos tendent, comme nous le verrons par la suite, à préfigurer le discours qui se propose d'enjoindre les individus à se comporter comme autant de "directeurs".

<sup>263</sup> Cela, considérant que « les hommes sont fiers s'ils ont fait quelque chose qui le justifie. Autrement, ce n'est qu'une fausse fierté destructive. Ils ont le sentiment d'avoir fait quelque chose seulement s'ils l'ont véritablement réalisé. Ils se sentent importants si leur travail est important ». Nous verrons que ces derniers propos de Drucker tendraient à se démarquer de ceux émis dans les années 1990 par Thomas Peters, lorsque ce dernier louangera le fait que certaines des entreprises les plus "performantes" se plaisent à considérer leurs employés comme des associés, des collaborateurs, des membres de l'équipage... —quand bien même nous serions dans une logique de rhétorique discursive visant avant tout à mobiliser les travailleurs.

Cet état d'esprit montrerait ainsi que les intérêts de l'entreprise et les intérêts des employés sont en harmonie et, par conséquent, que la Direction en servant les intérêts de l'entreprise servirait également ceux de ses employés. Cette réciprocité s'avérerait d'autant plus importante, aux dires de Drucker, qu'« il n'est pas de danger plus grave pour une économie libre, que l'hostilité des travailleurs à l'égard du profit ». Nous remarquerons au passage que cette crainte vis-à-vis d'un possible climat d'hostilité envers l'accumulation et la concentration des profits fut également invoquée par Schumpeter, ce dernier rappelons-le y voyant là une des grandes menaces pour le système économique et social en place et l'une des principales causes susceptibles de mener à l'avènement du socialisme. Or, en dépit de ses propos au sujet de l'intérêt commun entre les membres de la direction et l'ensemble des travailleurs, et tout particulièrement les cadres, Drucker tiendra néanmoins les propos suivants :

« J'aimerais éclaircir un point : Je suis persuadé que les employés en tant que tels, ne peuvent participer à la direction de l'affaire. Ils n'ont pas de responsabilité, donc pas d'autorité. Je ne voudrais pas non plus voir s'exercer davantage d'activités communautaires dans l'entreprise type, j'estime que dans la plupart des affaires on pourrait s'arranger avec un effectif moindre qu'aujourd'hui » (Drucker, 1957, p. 323).

C'est ainsi que de nombreux auteurs tendent, à l'instar de Drucker, à émailler leur plaidoyer pour la décentralisation des pouvoirs de remarques en faveur d'une direction forte et très présente. Nous citerons à ce propos Boltanski et Chiapello, à savoir : qu'un directeur se doit d'inspirer, d'encourager « mais peut, tout aussi légitimement, être amené à passer en force, et il faut éviter de faire croire aux cadres qu'ils peuvent tout décider et tout commenter du fait qu'on les fait "participer"<sup>264</sup> ». Ces derniers propos mettent alors en lumière une profonde contradiction entre le discours vantant l'importance de l'ensemble des travailleurs dans la prise de décisions –notamment celle des cadres dits supérieurs–, de même que leur responsabilité à l'endroit de la bonne marche de l'entreprise et sa véritable portée empirique. Ainsi,

---

<sup>264</sup> Boltanski et Chiapello, *ouvrage cité*, p. 111.

bien que le présent projet soit orienté vers la libéralisation des cadres et l'assouplissement de la bureaucratie issue de la centralisation et de l'intégration croissante d'entreprises de plus en plus grandes –projet qui sera par ailleurs repris dans la littérature managériale des années 1990–, nous constatons que les propos de Drucker révèlent toutefois un respect certain pour le ‘métier de chef’. Effectivement, pour reprendre à nouveau Boltanski et Chiapello :

« L'émancipation des cadres intervient sur le fond d'une hiérarchie qui n'est pas remise en question. Il est recommandé de la clarifier, de ne pas lui surajouter des symboles de domination rétrogrades, d'éviter de court-circuiter ses subordonnés en s'adressant directement à leurs équipes, mais jamais de la supprimer ou de la contourner. Il s'agit au contraire de la fonder sur le mérite et la responsabilité, et de lui conférer une nouvelle légitimité en la dépouillant de ses attaches domestiques qui la rendent à la fois inefficace et injuste » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 109-110).

#### *Le point de vue économique*

Aux dires de Drucker, la Direction devrait toujours –avant toute action et toute décision– considérer d'abord et avant tout l'aspect économique. Car selon lui, seuls les résultats économiques obtenus par les membres de la direction d'une entreprise justifient leur existence et légitiment leur autorité. Diriger une entreprise impliquerait alors la responsabilité de modeler le milieu économique, de concevoir, d'entreprendre et de mener à bien des transformations au sein de ce milieu. Celui-ci affirmera en effet, à l'instar de Schumpeter, qu'« une entreprise d'affaires ne peut exister qu'au sein d'une économie en voie d'expansion, ou tout au moins d'une économie qui considère le changement comme une chose naturelle et souhaitable<sup>265</sup> ». C'est ainsi que les dirigeants d'entreprise se devraient de repousser sans cesse les limites que les contingences économiques tendent à imposer à la liberté d'action de l'entreprise, et ce en raison du fait que l'entreprise représente avant tout l'organe producteur de

<sup>265</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1957, p. 40.

richesses de la société, le gagne-pain du travailleur<sup>266</sup>. D'autre part, en dirigeant à la fois le travailleur et le travail, nous nous devrions de concilier aux dires de Drucker deux systèmes économiques différents : à savoir qu'à l'extérieur de l'entreprise les considérations seraient davantage d'ordre économique, alors qu'en son sein elles reposeraient plutôt sur un fragile équilibre entre les différents rapports de forces existant à l'intérieur de l'entreprise. Il mentionnera en effet, à titre d'exemple, le fait qu'il y aurait généralement un conflit entre la notion de salaire, généralement considéré comme un "coût" aux yeux de l'entreprise, alors que ce dernier serait perçu par les travailleurs comme un "revenu" ; d'autre part, l'entreprise a besoin que la charge représentée par les salaires soit "flexible", c'est-à-dire variable en fonction des circonstances, alors que l'individu apprécie surtout un revenu stable, fixe et prévisible, basé sur sa volonté de travailler plutôt que sur des conditions économiques. Aussi, serait-il important au regard de Drucker de ne pas perdre de vue l'existence de ce conflit si nous voulons tirer le meilleur parti d'une entreprise. Cette reconnaissance de conflits potentiels entre capital et travail tend ainsi à rejoindre les propos tenus par Mary Follet, lorsque celle-ci parlait de l'art de savoir « gérer les conflits de manière constructive », afin d'en faire des alliés.

Il précisera cela dit que le principal problème auquel se verrait confrontée toute affaire, ne réside pas dans la poursuite du profit maximum, mais bien dans la réalisation d'un bénéfice suffisant pour couvrir les risques de fluctuations économiques, et, ainsi, éviter les pertes. Aussi, pour Drucker, une affaire ne peut se définir ou s'expliquer en fonction du profit, étant donné qu'il s'agit d'un effet, soit le résultat de l'activité de l'affaire dans la distribution, l'innovation et la productivité, et

---

<sup>266</sup> Drucker critiquant alors vivement la position théorique soutenue par les économistes orthodoxes qui, selon lui, tendent à concevoir la direction d'entreprise comme un organe essentiellement passif, ces derniers entretenant, aux dires de l'auteur, une vision grandement mécanique de la manière de diriger une entreprise, soit qu'elle se limiterait à transformer les ressources en unités plus productives. Or, pour ce dernier, même s'il est toujours important de savoir s'adapter rapidement et de façon intelligente et rationnelle aux fluctuations économiques, diriger va bien plus loin que réagir passivement et s'adapter. *Ibid.*, p. 11.



non d'une cause. Concernant ce discours sur l'importance à donner au profit, Boltanski et Chiapello nous proposent une analyse que nous pensons des plus pertinentes, soit qu'ils insisteront en effet sur le fait qu'« il est reconnu que le profit n'est pas un but très mobilisateur », c'est pourquoi l'imposition d'une nouvelle norme de management tendrait, aux dires de ces derniers, à s'accompagner « de la critique d'un état antérieur du capitalisme et d'une façon antérieure de faire du profit qui doivent être abandonnées pour faire place à un nouveau modèle<sup>267</sup> ». Et de poursuivre :

Les cadres des années 1960 –puis, comme nous le verrons ultérieurement, l'ensemble du personnel dans les années 1990–, désirent avoir en effet de “vraies raisons” de s'engager pleinement dans une quelconque entreprise. Dès lors, tout dirigeant se doit de faire la preuve –du moins de véhiculer l'esprit– que son entreprise offre davantage que de simples avantages financiers. « Donner un sens au salariat, un esprit au capitalisme, constitue donc bien une préoccupation importante des auteurs du management », celui-ci variant selon les époques (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 102).

#### *Le directeur de demain*

Si l'on en croit Drucker, « les exigences sur la compétence professionnelle, le savoir, l'action et le rendement, la responsabilité et l'intégrité du directeur, ont doublé à chaque génération au cours du dernier demi-siècle. Nous demandons aux jeunes gens sortant de l'université, des choses qu'en 1920, réalisaient seulement quelques pionniers de la haute direction » (Drucker, 1957, p. 384).

Ainsi, aux dires de l'auteur, le champ de vision du *directeur de demain* se devra d'englober de plus en plus des perspectives dépassant son propre marché et son propre pays, soit que celui-ci aura à intégrer dans ses propres décisions les tendances universelles d'une économie de marché toujours plus mondialisée, ceci tout en considérant également aussi bien les dimensions économiques, que politiques ou encore sociales de ses prises de décisions et ce, au niveau mondial. « Comment alors pourrions-nous accomplir ces nouvelles tâches avec les mêmes hommes ? », s'interrogera-t-il. Il s'agirait dès lors de convertir en système ce qui a été fait jusqu'ici

<sup>267</sup> Boltanski et Chiapello, *ouvrage cité*, p. 103.

par tâtonnement ou par intuition, autrement dit : de ramener à des principes rigoureux ce qui était laissé à l'expérience et à l'empirisme, de substituer un schéma logique et cohérent à la reconnaissance fortuite des éléments<sup>268</sup>. Ce mode d'organisation serait d'autant plus important considérant, je cite :

« L'opérateur semi-spécialisé de nos jours devenant l'ouvrier d'entretien très qualifié de demain, et l'ouvrier qualifié devenant agent technique, la main-d'œuvre deviendra une ressource beaucoup plus chère –un investissement en capital de l'affaire, au lieu de n'être qu'une dépense courante. Et le rendement de cette main-d'œuvre aura une influence beaucoup plus forte sur l'ensemble de l'affaire tout entière que par le passé » (Drucker, 1957, p. 386).

Nous pourrions voir dans ces propos les germes du concept d'« *investissement en capital humain* », qui consiste à appliquer aux individus les mêmes règles d'analyse que celles que l'on appliquerait à l'investissement « *traditionnel* »<sup>269</sup>.

Quant aux nombreux impacts possibles liés au développement des *nouvelles technologies*, il est fort à parier selon Drucker qu'elles entraîneront une importante croissance de la concurrence. Ainsi, même s'il est vrai qu'elles contribueront à élargir le marché de manière notable, de même qu'à élever les niveaux de production et de consommation, ces nouvelles perspectives exigeront cependant des efforts constants de perfectionnement de la part de l'entreprise et de ses directeurs, afin de créer de

<sup>268</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1957, p. 388.

<sup>269</sup> A savoir que cette théorie du « *capital humain* » sera élaborée par Theodore W. Schultz (récipiendaire du prix Nobel en 1979) et développée par la suite, au début des années 1960, notamment par Gary Becker (nobélisé quant à lui en 1992). Cf. entre autres Gary Becker, *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, New York, Columbia University Press, 1964. Il faut savoir que ces deux économistes sont associés à l'école de Chicago, célèbre université connue pour ses positions et valeurs ultralibérales. Dès lors, pour citer Beaud et Dostaler : « outre les biens matériels servant à la production d'autres biens, ce sont, désormais, les ressources humaines qui sont, elles aussi, considérées comme des capitaux, gérés selon les mêmes principes que les ressources physiques ». Michel Beaud et Gilles Dostaler, *La pensée économique depuis Keynes*, Paris, Éditions du Seuil, Coll. Points, 1996, 444 p., p. 184. Nous reviendrons sur ce concept de « capital humain » qui sera également repris plus tard, soit au cours des années 1990, par Thomas Peters.

nouveaux marchés<sup>270</sup>. De ce fait, les directions d'entreprise ne pourront plus considérer uniquement la vente comme une tentative pour trouver un acheteur à leurs produits. Elles devront en effet tout mettre en œuvre, par un travail conscient et systématique, pour faire en sorte que l'entreprise se crée une clientèle ainsi que des marchés et, par-dessous tout, s'attache à augmenter le pouvoir d'achat des consommateurs tout en développant chez ces derniers de nouvelles habitudes de consommation<sup>271</sup>. Mais il serait encore plus important, aux dires de ce dernier, que la Direction soit pleinement consciente de l'incidence de ses politiques et décisions d'affaires sur la société, soit que celle-ci veille « à ce que les actions et les décisions présentes de l'entreprise ne risquent pas de créer dans l'avenir de la part du public, des opinions, des demandes, des mouvements politiques, qui menaceraient l'entreprise, sa liberté et son succès économique » et ce, compte tenu que même la plus privée des entreprises tend elle-même à être un organe de la société, affirmera notre auteur, que c'est elle qui fournit en derniers recours les valeurs fondamentales auxquelles l'entreprise se doit d'adhérer. Ce sont en effet les politiques ainsi que les lois instaurées par les différents gouvernements qui établissent et fixent les limites d'actions et d'activités des entreprises, qui déterminent en fin de compte les formes d'organisation, dicit Drucker<sup>272</sup>. Celui-ci de déclarer en effet :

« Il ne suffit pas de crier que les impôts sont trop élevés, ainsi que l'ont fait certains dirigeants. Nous avons besoin d'une politique qui concilie la nécessité de poursuivre des dépenses gouvernementales importantes dans le monde où nous vivons, avec les exigences de la société et de l'économie » (Drucker, 1957, p. 402).

Nous voyons dans ces propos toute l'insistance mise sur l'instauration d'un climat social propice au développement entrepreneurial, Drucker rejoignant ici à

---

<sup>270</sup> Nous relèverons ici le caractère hautement positiviste et pour le moins tautologique de tels propos, considérant en effet les nombreux encouragements en faveur du développement de nouvelles technologies qui émaillent du discours du présent auteur. Notez que nous reviendrons à plusieurs reprises sur cette posture qui serait propre à la littérature managériale.

<sup>271</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1957, p. 385-386. Ces propos viennent ainsi remettre en question la posture des économistes orthodoxes qui veut que ce soit avant tout la demande de la part des clients qui crée l'offre.

<sup>272</sup> *Ibid.*, p. 395.

nouveau les propos de Joseph Schumpeter et le rôle important que celui-ci conférait à l'État. Nous verrons que ces propos trancheront avec ceux que tiendra notre théoricien du management à partir des années 1980.

En conclusion, partout où la compétence de la Direction lui confère une autorité, partout où celle-ci exerce une responsabilité, elle se devrait selon lui d'assumer cette responsabilité sur la base de l'intérêt public. Ainsi, quand bien même l'hypothèse suivante peut s'avérer correcte pour ce qui est des très grandes entreprises, qui représentent tout de même la pierre angulaire de l'économie américaine, il ne suffit pas au regard de Drucker de partir de l'hypothèse que « *“ce qui est bon pour les affaires est bon pour le pays”* ». Au contraire, la responsabilité publique première de la Direction résiderait à « *“faire”* que tout ce qui est véritablement dans l'intérêt public *“devienne”* l'intérêt même de l'entreprise ». C'est sur ce principe que reposerait selon lui « le véritable sens de la *“Révolution américaine”* du vingtième siècle ». Ceci dit, il précisera toutefois que ces velléités ne sont pas choses aisées, qu'elles exigent un important travail de la part des directions d'entreprises, comprenant notamment l'instauration de règles de responsabilité élevée de même que de larges visions<sup>273</sup>.

A la lecture de ce qui précède, nous constatons dès lors comme le soulignent très justement Boltanski et Chiapello que le projet entrepreneurial se voudrait au service tant du progrès économique que social –ces deux termes n'étant à l'époque pas encore dissociés. Pour citer en effet les auteurs :

« C'est là un des traits essentiels de l'esprit du capitalisme des années 60. L'entreprise est au cœur du projet de société et tous s'accordent à lui conférer un rôle éminent quant au bien-être général, non seulement du fait des richesses économiques qu'elle crée, mais aussi dans la façon dont elle organise le travail, dans la nature des opportunités qu'elle offre » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 135).

---

<sup>273</sup> *Ibid.*, p. 402-404.

Nous noterons d'autre part, qu'en dépit du fait que Drucker s'affiche comme un grand défenseur du libéralisme économique, celui-ci tend néanmoins, comme nous l'avons vu précédemment, à attribuer un rôle important à la dimension politique et, conséquemment, au rôle joué par le gouvernement. Nous reprendrons ici la remarque émise par Boltanski et Chiapello, remarque importante s'il en est si nous voulons bien saisir l'évolution du rapport à l'État qu'entretiennent les théoriciens du management :

« Le dernier dispositif de sécurité sur lequel comptent les auteurs de management n'est autre que l'État providence qui est considéré comme le complément nécessaire à la vie des affaires. Le corpus des années 60 nous réserve ainsi plusieurs plaidoyers sur l'efficacité des politiques publiques et l'importance centrale de l'État » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 138).

Nous reviendrons sur le rôle important qu'attribue l'auteur à la sphère étatique, sympathie à l'égard de l'État qui, comme nous aurons l'occasion de le voir, se verra de plus en plus remise en question, particulièrement au sein du paradigme que Boltanski et Chiapello qualifie de « néomanagérial ».

## 5.2 L'efficacité : l'objectif numéro 1 des cadres

Dans son ouvrage paru dans sa version originale au milieu des années 1960 sous le titre *The Effective Executive*<sup>274</sup>, Drucker s'intéressera cette fois-ci tout particulièrement à la question de la productivité des *cadres*, les véritables fer de lance des entreprises, et non plus essentiellement à celle des membres de la Direction. Pour reprendre Boltanski et Chiapello, « les cadres, dont on ne cesse de nous répéter qu'ils font la valeur de l'entreprise, ne sont pas heureux d'être cantonnés aux rôles qu'ils jouent » : soit premièrement celui d'expert technique –le cadre typique étant à l'époque avant tout un ingénieur– et, deuxièmement, celui de relais de la direction se

<sup>274</sup> Peter Drucker, *L'efficacité : l'objectif numéro 1 des cadres*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 161 p, 1970a (3e édition) ; titre original : *The Effective Executive*, London, Heinemann, 1966.

limitant en quelque sorte à transmettre les ordres d'en haut et remonter les problèmes d'en bas jusqu'à cette dernière<sup>275</sup>. Effectivement :

« Les cadres ont, dans les années 60, le sentiment d'incarner la modernité mais ils se sentent à l'étroit –surtout les jeunes plus diplômés–, dans des structures qui ont crû sans que change le mode de gestion centralisé et quasi autocratique qui caractérise la PME. Les dirigeants se sont contentés d'ajouter des niveaux hiérarchiques pour accompagner la croissance sans concéder une seule parcelle de pouvoir » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 104).

« Un des éléments marquants de la littérature du management, quand on l'a lit pour en tirer les idéaux types de l'esprit du capitalisme aux deux époques, est la préoccupation permanente de mobilisation et de motivation du personnel, surtout des cadres. "Comment donner un sens au travail en entreprise ?" Est en effet l'une des questions centrales qui préoccupent les deux générations, bien que sous des aspects différents » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 100).

A la question de savoir qui ferait partie des "cadres" selon Drucker, je le cite :

« J'ai donné le nom de "cadres" à ceux des responsables hiérarchiques, des spécialistes et des collaborateurs professionnels que leur situation ou leur discipline conduit à prendre, dans le cours normal de leur travail, des décisions ayant une influence sensible sur le déroulement et les résultats de l'activité de l'entreprise » (Drucker, 1970a, p. 17).

Nous notons ainsi que ce qui définit avant tout la fonction de cadre aux yeux de notre auteur tiendrait principalement au fait qu'ils sont amenés à prendre des *décisions* ayant une certaine importance dans la vie de l'entreprise. Aussi, pouvons-nous constater que sa définition se veut pour le moins large et englobante. Cela étant dit, il déplorera toutefois que les livres consacrés aux problèmes de direction tendent généralement à faire des « dirigeants de demain » des "hommes-orchestres", soit qu'il semblerait que l'on recherche des génies universels. Or, selon lui, ceux-ci ont toujours été rares, allant même jusqu'à déclarer : « L'histoire de la race humaine laisse penser que les seuls individus y existant en abondance sont les incompetents universels ». De ce fait, nous serions forcés, bon gré, mal gré, d'« incorporer dans les institutions des gens qui, au mieux, n'excellent que dans un domaine et admettre que,

---

<sup>275</sup> Luc Boltanski et Ève Chiapello, *ouvrage cité*, p. 103.

selon toutes probabilités, ils n'aient, dans les autres, qu'un soupçon de talent », dicit Drucker<sup>276</sup>. Cela, avec pour souci d'en faire des cadres qui soient le plus efficace possible.

### *L'efficacité avant tout*

« L'efficacité est la fonction première des cadres. [...] Qu'ils agissent dans une entreprise privée ou dans un hôpital, dans une administration ou dans un syndicat, dans une université ou dans l'armée, on attend des cadres supérieurs *qu'ils fassent ce qu'il faut*. Être efficace, c'est cela, un point c'est tout » [en italique dans le texte] (Drucker, 1970a, p. 11).

En effet, aux dires de ce dernier, « si l'on ne peut augmenter l'offre d'une ressource, il faut se battre sur l'augmentation de son rendement », étant donné que ce serait avant tout sur l'efficacité des cadres que reposerait selon lui, « l'espoir de rendre les sociétés économiquement productives et socialement viables ». Autrement dit, l'efficacité des cadres serait non seulement essentielle à l'épanouissement de l'homme –l'accroissement de l'efficacité étant aux dires de Drucker « sans doute le seul domaine où l'on puisse espérer parvenir à une révélation sensible du rendement et de la satisfaction personnelle des cadres »–, mais également au développement des organismes, qu'importe leur raison sociale, et, par conséquent, « à la survie et à la réalisation des objectifs de la société moderne ». Ces propos préfigurent ainsi l'application d'une 'logique entrepreneuriale' à l'ensemble des organisations et institutions, quelque soit leur mandat.

« Il faut satisfaire *à la fois* les besoins objectifs de la société en matière de fonctionnement des institutions et ceux que nourrissent les individus à l'égard de leur épanouissement personnel. L'évolution volontaire et autonome des cadres vers l'efficacité constitue le seul facteur d'intégration possible. C'est le seul moyen par lequel les buts des institutions et les besoins des individus puissent se rencontrer. [...] Seuls les cadres efficaces peuvent permettre à notre société de concilier ses deux besoins, celui de l'organisation qui doit tirer de chaque individu sa contribution, et celui de l'individu auquel l'institution doit servir d'instrument dans la réalisation de ses objectifs » (Drucker, 1970a, p. 161).

<sup>276</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1970a, p. 26.

Or, si l'on en croit ce dernier :

« Les institutions efficaces sont rares, peut-être plus rares encore que les cadres efficaces. [...] On met en jeu d'énormes ressources dans les grandes entreprises, les grandes administrations, les grands hôpitaux, les grandes universités modernes, pour des résultats trop souvent médiocres, des efforts dispersés, des actions et des décisions trop orientées vers le passé » (Drucker, 1970a, p. 159).

D'où l'importance selon lui de tout mettre en œuvre afin d'augmenter le niveau d'efficacité des cadres, recherche qui au regard de Drucker devrait constituer un but en soi. Nous constatons dès lors que l'auteur ne s'interroge à aucun moment sur la notion même d'efficacité. En effet, je le cite : « la question "Pourquoi faut-il être efficace ?", ne s'est jamais posée. L'objectif de l'efficacité est tenu pour acquis », soit que cette assertion représente selon nous un très bon exemple du manque de réflexivité de la part des différents théoriciens du management.

### *L'efficacité s'apprend*

Pour Drucker, la question serait alors de savoir comment les cadres peuvent-ils apprendre à développer et améliorer leur propre efficacité. Car bien qu'il n'existerait pas selon lui de "personnalité efficace", il nous fera toutefois observer que les cadres considérés "efficaces" auraient des habitudes communes, à savoir que quoi qu'ils fassent et quels qu'ils soient, ces pratiques seraient sensiblement les mêmes, qu'ils travaillent dans une entreprise, une administration, un hôpital ou une université. C'est ainsi que ce dernier considère l'efficacité comme une habitude, « c'est-à-dire un ensemble de pratiques ; et la pratique s'apprend », pour citer notre auteur<sup>277</sup>. Il mettra alors de l'avant quelques-unes des principales « habitudes de l'esprit », essentielles à acquérir selon lui, en vue d'assurer l'efficacité des cadres et, par extension, celle de l'ensemble des organismes, à commencer par le contrôle et la gestion du temps, thématique, qui se veut récurrente au sein du discours managérial, que nous aborderons ci-après. Cela dit, celui-ci précisera néanmoins la chose suivante :

---

<sup>277</sup> *Ibid.*, p. 29-30.



« Je n'ai cependant pas voulu écrire un manuel de recettes et pour une bonne raison : si l'efficacité peut s'apprendre, on ne peut sûrement pas l'enseigner. L'efficacité n'est pas une "matière au programme", mais une discipline que chacun s'impose » (Drucker, 1970a, p. 155)<sup>278</sup>.

C'est ainsi, pour citer à nouveau Boltanski et Chiapello, que :

« Dans les années 60, la valorisation du mérite se double chez les plus convaincus d'une critique du diplôme lorsqu'il procure des avantages pour la vie entière. [Cela dit] force de constater qu'au moins sur ce point les réformistes de l'époque auront échoué puisque la critique aura cheminé jusqu'à nous presque inchangée » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 108).

### *Le contrôle du temps*

« La plupart des exposés sur les tâches des cadres commencent par le même conseil : il faut programmer son travail. Or, à ma connaissance, les cadres efficaces ne prennent pas le problème par les tâches à accomplir, mais par le temps dont ils disposent. Ils ne commencent pas par tirer des plans, mais par chercher à quoi ils passent effectivement leur temps. Puis ils essayent d'entreprendre le contrôle en éliminant les obligations improductives » (Drucker, 1970a, p. 33).

C'est ainsi que commencent les propos de Drucker quant à la question de la gestion et du contrôle du *temps* de la part des cadres qu'il juge efficaces<sup>279</sup>. Ces derniers sauraient selon lui que le temps constitue la contrainte essentielle, attendu en

<sup>278</sup> Soulignons que celui-ci mentionnait déjà dans son ouvrage *La pratique de la direction des entreprises* que « l'art de diriger et en d'autres termes davantage une pratique qu'une science ou une profession, bien qu'il comporte des éléments de l'une et de l'autre ». Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1957, p. 10. Ainsi selon lui, « on ne peut pas apprendre, comme étudiant, ce que signifie "Diriger les cadres supérieurs", ni "Diriger les travailleurs et organiser le travail". Il n'est rien de plus vain et de plus pathétique, que le jeune homme qui a appris dans une école commerciale "la direction du personnel" et qui se croit qualifié pour diriger des hommes ». *Ibid.*, p. 390-391. « C'est pour cette raison également que les chefs d'équipe doivent être recrutés parmi les travailleurs. [...] Ce système de recrutement est également le seul moyen d'obtenir de bons chefs d'équipe. [...] La tendance actuelle qui cherche à placer à ces postes des garçons sortant des universités est essentiellement irrationnelle et antisociale. [...] Je suis assez vieux jeu pour m'élever contre ce procédé, parce que j'estime que l'éducation doit conférer des devoirs plutôt que des privilèges. [...] Une telle politique est contraire à la responsabilité sociale de l'entreprise, et à ses propres obligations en vue de l'utilisation maximum de ses ressources humaines ». *Ibid.*, p. 337. Position que partagera également Henry Mintzberg dans son ouvrage *Managers, Not MBAs : a hard look at the soft practice of managing and management development*.

<sup>279</sup> Ces velléités de contrôle et de gestion du temps font l'objet d'innombrables ouvrages et manuels de management, incluant les nombreux manuels de recettes pratiques pour le moins simplistes, dirions-nous.

effet que le temps ne peut ni se louer, ni s'acheter, et encore s'acquérir, de quelque façon que ce soit<sup>280</sup>. D'autant plus, aux dires de l'auteur, que contrairement aux ouvriers, les cadres n'auraient aucun problème de loisir dans les pays industriels ; à vrai dire, ces derniers tendraient au contraire à travailler de plus en plus longtemps, tout en étant toujours plus affairés. C'est pourquoi, « leur temps deviendra de plus en plus rare et précieux ». Selon ses dires :

« L'innovation et le changement inhérents à toute économie procurant un niveau de vie élevé sont à l'origine de cet état de chose. Ils exercent en effet une pression considérable sur le temps des cadres, car on ne peut penser et agir rapidement que dans des domaines déjà connus » (Drucker, 1970a, p. 41)<sup>281</sup>.

Dans ce contexte, seul le contrôle régulier du temps permettrait alors aux cadres d'accroître leur efficacité. Ainsi, « si l'efficacité a son "secret", c'est la concentration. Les cadres efficaces font d'abord l'essentiel, une chose à la fois », affirmera Drucker. Se concentrer avant tout sur l'essentiel et avoir une bonne maîtrise de son temps constituerait par conséquent les deux piliers sur lesquels reposerait l'efficacité des cadres. Cette concentration des tâches contraste ainsi avec les exhortations aux multi-tâches qui seront alors prônées quelques décennies plus tard. Quant à la question des relations humaines sur le lieu de travail, Drucker tiendra les propos suivants :

« Les communications se situent depuis vingt ans au centre des préoccupations de la hiérarchie. Dans les entreprises, l'administration, les services armés, les hôpitaux, c'est-à-dire dans toutes les grandes institutions de la société moderne, on se préoccupe des communications. Les résultats, jusqu'ici, ont été maigres » (Drucker, 1970a, p. 68).

<sup>280</sup> Cela est sans compter le fait que l'homme serait mal équipé pour régir son temps. Car bien qu'il soit équipé comme tous les êtres vivants d'une sorte d'"horloge interne", son expérience psychologique ne lui permettrait pas de mesurer le temps avec précision.

<sup>281</sup> Nous relèverons à nouveau la dimension tautologique et autoréférentielle de tels propos, advenant en effet que ces deux concepts lui servent tour-à-tour d'injonctions et d'argumentations, à savoir qu'il se réfère à ces deux "impératifs" afin de légitimer et justifier une situation, tout en insistant longuement sur la "nécessité" de placer l'innovation et le changement au cœur des préoccupations des sociétés industrialisées. Et, qui plus est, le caractère positiviste de ses assertions nous présentant l'innovation et le changement comme autant de phénomènes *inhérents* à toute économie dite développée.

C'est ainsi qu'il déclarera que la chaleur des sentiments et l'amabilité des mots ne signifie rien, étant donné que celles-ci peuvent n'être qu'« une façade dressée devant de mauvaises attitudes ». Car pour lui, les relations humaines doivent être avant tout génératrices de résultats, c'est la seule définition valable de "bonnes" relations humaines<sup>282</sup>. Il relèvera toutefois, cela dit, que le mélange des aspects personnel et professionnel dans les relations est quelque chose de complexe et, par conséquent, qui prend du temps. Ainsi donc, « si l'on veut se presser, l'on aboutit à des frictions », affirmera-t-il<sup>283</sup>

### *Contribuer à l'essor de l'institution*

Finalement, les cadres efficaces concentreraient leur attention sur la *contribution* qu'ils peuvent apporter à leur institution et, de ce fait, regarderaient bien au-delà des tâches qu'ils ont à accomplir. C'est ainsi, aux dires de Drucker, qu'ils mettent l'accent sur leur "responsabilité"<sup>284</sup> à l'égard de l'organisation pour laquelle ils travaillent en se demandant : « quelle peut être ma contribution au fonctionnement et au résultat de l'institution que je sers ? »<sup>285</sup>. En concentrant leurs efforts sur l'augmentation de leur contribution, ceux-ci réfléchiraient ainsi aux objectifs, plutôt qu'uniquement aux moyens. Drucker avancera alors ce qui suit : « tout homme qui veut exercer une fonction de cadre, c'est-à-dire assumer la responsabilité d'une contribution, doit se soucier de l'utilisation possible du "produit" que constituent ses connaissances<sup>286</sup> ». D'autre part, toujours selon l'auteur, « l'homme des décisions efficaces supposera que les moyens de mesure traditionnels ne sont pas les bons.

<sup>282</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1970a, p. 67.

<sup>283</sup> Nous pouvons toutefois relever ici une certaine contradiction entre le fait que Drucker mette de l'avant l'importance de prendre son temps lorsqu'il s'agit de traiter de relations humaines et ses propos affirmant qu'il est essentiel d'exploiter au maximum les ressources humaines, les seules ressources susceptibles selon lui de donner leur plein potentiel de productivité.

<sup>284</sup> Nous verrons que ce concept de "responsabilité" se fera toujours plus présent et de manière de plus en plus étendue au fur et à mesure de l'évolution du discours gestionnaire, pour s'appliquer finalement à l'ensemble des individus œuvrant au sein d'une organisation, quelque soit leur statut professionnel.

<sup>285</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1970a, p. 57.

<sup>286</sup> *Ibid.*, p. 66.

Sinon, il n'y aurait pas lieu à décision, mais à une simple adaptation », la façon traditionnelle de mesurer ne faisant que refléter à ses yeux les décisions d'hier. Nous noterons au passage que ce dénigrement des modèles précédents est on ne peut plus récurrent dans la littérature managériale. Drucker mettra dès lors de l'avant le fait que les décisions prises par les cadres "efficaces", prendraient davantage l'allure d'une stratégie que d'une simple adaptation aux besoins apparents du moment, la plupart d'entre-elles proposant en effet « des innovations, souvent controversées, allant à contre-courant de ce que "tout le monde savait" à l'époque »<sup>287</sup>. Aussi, celui-ci de déclarer : « la première règle en matière de décision est de n'en pas prendre sans désaccords préalables<sup>288</sup> ». Autrement dit :

« Toute institution qui ne fait que maintenir le niveau qu'elle a atteint dans ses réalisations, sa qualité, ses objectifs, démontre qu'elle a perdu la possibilité de s'adapter. La seule chose certaine dans les affaires humaines étant le changement, elle est d'ores et déjà incapable de survivre aux modifications de demain » (Drucker, 1970a, p. 61).

A propos de cette notion de « changement », concept omniprésent dans la littérature managériale, comme nous avons eu et aurons encore amplement l'occasion de le constater, Boltanski et Chiapello relèveront alors la dimension idéologique dudit concept, attendu qu'il tendrait selon eux à présenter, je les cite :

« Une analyse du changement dont ceux qui la promeuvent prendraient simplement leurs désirs ou leurs angoisses pour la réalité ». C'est ainsi que cette description « reposerait sur une illusion consistant à prendre la partie pour le tout et à extrapoler depuis des cas intentionnellement sélectionnés et non représentatifs, pour imposer la vision d'un avenir qui ne conforte en rien une étude empirique sérieuse de la réalité présente », description prenant appui qui plus est sur une vision des faits hautement positiviste (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 99).

<sup>287</sup> Ses propos s'inscrivant dans le prolongement de ceux émis par Schumpeter concernant les entrepreneurs, lorsque celui-ci mettait de l'avant le fait que les innovateurs, comme tout précurseur, se voyaient bien souvent confrontés à l'adversité et, conséquemment, contraints à nager contre le courant.

<sup>288</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1970a, p. 139.

En guise de conclusion à cette partie consacrée aux discours sur l'efficacité des cadres, nous emprunterons une dernière fois les propos tenus par Drucker dans l'ouvrage en question :

« Accroître l'efficacité des cadres conduit à mettre en cause les directions, les buts et les objectifs des institutions, à tirer leurs membres de leurs problèmes pour les faire accéder à la vision des possibilités et à les faire passer de l'obsession des faiblesses à l'exploitation des forces » (Drucker, 1970a, p. 158)<sup>289</sup>.

### 5.3 Vers une nouvelle société

« Ce livre peut être considéré comme un "signal d'alarme précurseur" annonçant les éléments de discontinuité qui, bien qu'encore en gestation, transforment déjà la structure et la signification de l'économie, des institutions politiques et de la société. Bien plus que le mouvement impressionnant des tendances perceptibles, ces ruptures seront perceptibles de créer et de façonner nos lendemains, les dernières décennies du XXe siècle » (Drucker, 1970b, Avant-propos, p. 9).

L'ouvrage de Drucker que nous aborderons à présent pourrait se voir comme une sorte de transition entre les discours managériaux des années 1950 à 1970 et ceux véhiculés à partir des années 1980. Car bien que nous sommes portés à parler de rupture, un nouveau paradigme ne naît pas du jour au lendemain, soit qu'il se nourrit généralement d'esprit et de théories déjà en gestation dans une époque antérieure. Aussi, attendu le choix de notre cadre théorique, considérerons-nous les idées avancées par l'auteur au sein de ce présent ouvrage, intitulé *La grande mutation : vers une nouvelle société*<sup>290</sup>, comme faisant office de "pont" entre le discours managérial propre au second esprit du capitalisme et celui annonçant l'avènement du discours du « néomanagement » –en référence bien sûr à l'analyse effectuée par

<sup>289</sup> Il est intéressant de relever ici que le fait que Drucker fasse référence à la notion de "possibilités" vient contredire les nombreux propos à caractère positiviste qui traversent, de manière plus ou moins explicite, l'ensemble de son discours.

<sup>290</sup> Peter Drucker, *La grande mutation : vers une nouvelle société*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1970b, 429 p. ; titre original : *The Age of Discontinuity*, New York, Harper & Brothers, 1969.

Boltanski et Chiapello, qui voient dans le discours du management des années 1990 l'émergence d'une nouvelle configuration idéologique. En effet, pour reprendre les propos de Drucker :

« Nous sommes aujourd'hui confrontés avec une "époque de ruptures" en ce qui concerne l'économie et la technologie mondiales. Il se peut que nous réussissions à en faire également une époque de grande croissance économique. Mais, jusqu'à présent, nous avons la certitude que ce sera une époque de changements –dans les domaines de la technologie et de la politique économique, des structures industrielles et de la théorie économique, de la connaissance nécessaire au gouvernement, à l'administration des affaires, dans le domaine des problèmes économiques généraux » (Drucker, 1970b, p. 24)<sup>291</sup>.

#### *Vers une société du savoir*

Aux dires de ce dernier, depuis quelques années, « la connaissance est devenue la ressource capitale de l'économie ». Par conséquent, la productivité des domaines reposant fortement sur les *connaissances* serait, selon lui, la clé de la productivité, de la force de compétition ainsi que la réussite économique d'une nation. Autrement dit, la connaissance serait devenue l'industrie "primaire" qui fournit à l'économie la source de production essentielle à son développement<sup>292</sup>. Je le cite :

« Le savoir est devenu le fondement même de l'économie et de la société modernes et le principe même de l'action sociale. C'est un changement tellement important qu'il doit avoir un impact primordial sur la connaissance elle-même et doit en faire un problème philosophique et politique essentiel de la société des connaissances » (Drucker, 1970b, p. 407).

<sup>291</sup> Cette époque de ruptures contrastant selon Drucker avec la stabilité relative qu'a connue le développement industriel et technologique durant les cinquante dernières années. Mesuré en termes économiques, le dernier demi-siècle aurait ainsi été, à en croire celui-ci, une époque de continuité, à savoir : « la période la moins marquée par des changements pendant environ trois cents ans, c'est-à-dire depuis les dernières décennies du XVIIIe siècle quand le commerce mondial et l'agriculture rationalisée sont devenus les facteurs économiques dominants ». *Ibid.*, p. 24.

<sup>292</sup> Drucker précisant que « les "INDUSTRIES DU SAVOIR", qui distribuent des idées et des informations à la place de biens et de services, représentaient en 1955, le quart du Produit National Brut des États-Unis [...]. Pourtant, en 1965, dix ans plus tard, le secteur des connaissances occupait le tiers d'un produit national plus important. A la fin des années 1970, il représentera la moitié de tout le produit national. Un dollar sur deux gagnés et dépensés dans l'économie américaine sera gagné en produisant et en distribuant des idées et des informations [...] » [en majuscule dans le texte]. *Ibid.*, p. 291-292.

Cela dit, concernant cette locution de société dite ‘‘du savoir’’, nous tenons à souligner qu’elle fait l’objet de nombreux débats, étant donné que cette notion souffrirait, entre autres choses, d’importantes lacunes quant à une définition précise et objective.

Pour citer à nouveau Drucker, « par un chemin détourné et absolument pas tracé, nous arrivons au but que visait Taylor il y soixante-quinze ans : nous commençons à appliquer les connaissances au travail lui-même<sup>293</sup> ». Aussi, cela aurait-il pour effet de transformer non seulement les forces de travail en présence, mais également l’enseignement et le savoir lui-même. C’est alors que le choix de prolonger les années d’enseignement constituerait selon lui un des comportements les plus rationnels, autrement dit : « une façon bien plus efficace de ‘‘maximiser les profits’’ que n’importe quelle autre méthode qu’aurait pu mettre au point l’homme d’affaires le plus perspicace<sup>294</sup> », affirmera notre auteur. Cette vision de l’éducation s’inscrivant alors pleinement dans la théorie dite du ‘‘capital humain’’, posture théorique à laquelle nous nous sommes déjà référés précédemment<sup>295</sup>. Qui plus est, ce changement poserait selon lui le problème de la responsabilité de ceux qui détiennent le pouvoir et les connaissances.

« Spécifiquement, cela veut dire que nous avons besoin de savoir ce que signifient les ‘‘résultats’’ pour telle ou telle institution. Nous devons pouvoir mesurer, ou au moins juger, l’accomplissement des responsabilités par une institution et la compétence de sa gestion. Nous devons obtenir que les institutions et leurs organes de gestion se limitent aux tâches précises dont les résultats justifient leur existence et leur pouvoir. [...] Se concentrer sur une tâche spécifique se révèle être la clé de la puissance, des résultats et de la légitimité de l’organisation dans la société pluraliste. [...] Plus elle fondera étroitement les bases de son autorité sur la justification par les résultats, plus elle sera légitime » (Drucker, 1970b, p. 236).

---

<sup>293</sup> *Ibid.*, p. 315.

<sup>294</sup> *Ibid.*, p. 313.

<sup>295</sup> Soit, pour reprendre Beaud et Dostaler, que les dépenses en éducation tendent ainsi à « être analysées comme un investissement en capital, opération dans le cadre de laquelle l’agent rationnel compare un flux de bénéfices futurs à un coût présent ». Michel Beaud et Gilles Dostaler, *ouvrage cité*, p. 184-185.

Bien qu'il affirme que par leurs objectifs les grandes organisations soient toutes différentes, Drucker reconnaissant en effet que chacune remplit un but différent au sein de la communauté, ce dernier déclarera toutefois que dans le domaine de la gestion, les organisations seraient essentiellement semblables. Il relèvera en effet, qu'au cours des vingt dernières années, les administrations –ministères, universités, hôpitaux, services de l'armée– ont commencé à appliquer dans leur travail d'organisation les concepts et les méthodes appliqués par les directions d'entreprises. « C'est en effet nouveau et étonnant », celui-ci de relever. Et Drucker de poursuivre sur ces propos : Mais ce qui serait véritablement nouveau, « c'est que nous nous rendons compte que toutes nos institutions sont des "organisations" et qu'il en résulte qu'elles ont toutes une dimension commune de gestion »<sup>296</sup>. De ce point de vue, l'organisation moderne représenterait alors « notre mécanisme pour maximiser cette ressource humaine unique : la connaissance ». Ce dernier stipulera toutefois que l'organisation permanente dans laquelle des connaissances diverses se rencontrent pour parvenir à un résultat est quelque chose de très récent, que le fait que l'organisation soit devenue la règle et non pas l'exception est nouveau, la société d'organisations représentant alors l'événement le plus récent de tous<sup>297</sup>. Or, bien que nous sachions qu'il serait impératif –aux dires de Drucker– de mesurer les résultats, celui-ci de reconnaître qu'à l'exception du monde des affaires, nous sommes incapables de mesurer ces dits résultats dans la plupart des organisations. C'est pourquoi il serait nécessaire selon lui d'élaborer des concepts et des instruments de

<sup>296</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1970b, p. 212. Ces propos peuvent nous sembler surprenant attendu en effet que l'auteur a passé une bonne partie de sa carrière à faire la promotion des mérites et bienfaits des modes gestionnaires et ce, non seulement pour le "bien" des entreprises à vocation économique, mais également pour celui de l'ensemble des organisations et institutions, quelle que soit leur vocation. Soit que nous pourrions y voir là un signe de la confusion qu'entretiennent généralement les théoriciens du management entre la notion de description et celle de *prescription*, confusion maintes fois relevée par Boltanski et Chiapello. A ce propos, nous citerons ici Bouilloud et Lécuyer, à savoir : qu'« après un bref rappel historique des théories que l'on rencontre dans ce champ, l'étude met en relief le glissement qui s'opère entre les considérations purement descriptives, telles qu'on pouvait les rencontrer initialement, et des théories plus prescriptives, qui élaborent des préceptes voulant avoir force de loi ». Jean-Philippe Bouilloud et Bernard-Pierre Lécuyer (dirs.), *ouvrage cité*, p. 24.

<sup>297</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1970b, p. 209.



mesure qui donneraient aux autres organisations « ce que l'épreuve du marché et les exigences du profit donnent au monde des affaires ». Ces organisations auraient besoin en effet d'un équivalent non économique aux exigences du profit, d'un substitut à la force "objective" du marché, l'auteur d'affirmer<sup>298</sup>. La compréhension des dynamiques du marché serait ainsi primordiale, à en croire Drucker, si l'on ne veut pas perdre les avantages obtenus par les diverses réalisations technologiques déjà mises en application, sans parler de celles à venir. Car selon lui :

« Le marché est une forme autonome qui a ses propres valeurs, sa propre dynamique, ses décisions propres. Il peut, bien entendu, être influencé par des faits macro-économiques. [...] Mais il ne peut être contraint. Dès que le consommateur a le moindre choix, c'est le marché plutôt que le planificateur qui reprend le contrôle » (Drucker, 1970b, p. 187)<sup>299</sup>.

Il serait important d'autre part, selon lui, de garder à l'esprit que les organisations n'existent pas pour elles-mêmes, qu'elles représentent des moyens, des organes de la société auxquelles sont confiées une tâche sociale. Par conséquent, cet aspect des « responsabilités sociales des organisations », telle la prévision des besoins sociaux et leur transformation en possibilités de performance et de résultat, se révélerait particulièrement important à une époque de discontinuité comme celle dans laquelle nous nous trouverions. C'est pourquoi, dans une société pluraliste comme celle dans laquelle nous vivrions, il n'existerait au regard de Drucker, « qu'un moyen sur lequel on puisse compter pour sauvegarder la liberté : limiter chaque institution à sa tâche et à sa mission<sup>300</sup> ». De ce fait, une bonne gestion basée sur des critères

<sup>298</sup> Tout en reconnaissant néanmoins que les épreuves et les exigences sont très différentes selon le type d'organisation, soit que dans les organisations à caractère "non-économique", telles le gouvernement, les hôpitaux ou les universités, l'économie tendrait davantage à être considérée comme une contrainte. *Ibid.*, p. 218.

<sup>299</sup> Ces propos mettant en lumière le caractère positiviste de cette vision reposant sur l'objectivité et la rationalité des "lois" du marché.

<sup>300</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1970b, p. 276. Celui-ci précisera toutefois, que cette "structure pluraliste" de la société tend à être, dans l'ensemble, indépendante de la constitution et du contrôle politique, social ou encore économique. Il faut donc l'envisager ainsi. Elle exigerait par conséquent sa propre théorie politique et sociale. C'est pourquoi il serait urgent selon lui d'élaborer une véritable théorie des organisations. Nous vous invitons à ce sujet à vous référer notamment aux travaux d'Henry Mintzberg, tel que cité précédemment.

rationnels serait donc particulièrement légitime en ce qu'il tendrait « à détourner les individus d'éventuelles aspirations totalitaires », pour reprendre Boltanski et Chiapello, soit que nous pourrions voir selon eux dans ces propos, le « souvenir encore récent des régimes fascistes, ainsi que la survivance en Europe de dictatures ». Dès lors :

« La généralisation de l'utilisation de critères rationnels dans la vie des entreprises, qui caractérise le projet des années 60, est présentée comme le meilleur des garde-fous pour repousser les assauts irrationnels que menacent les libertés. [Soit que] pour le management des années 60, l'association de la raison et de la liberté par opposition à la passion et à la barbarie, va de soi. [nouveau paragraphe] Les années 90 reviendront sur cette idée pour la contrecarrer : à vouloir toujours plus rationaliser la marche des entreprises, on a créé des machines inhumaines » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 135-136).

#### *Le travailleur "intellectuel" dans la société dite du savoir*

Quant aux individus travaillant au sein de cette nouvelle société dite du "savoir", aux dires de Drucker :

« Il n'est pas étonnant que nous ne sachions pas encore obtenir des performances des travailleurs intellectuels<sup>301</sup> quand on considère que la transformation du travail, en travail intellectuel est récente. Après tout, il y a à peine cent ans que nous avons commencé à nous intéresser à la direction du travailleur manuel » (Drucker, 1970b, p. 317)<sup>302</sup>.

Un des principaux problèmes de la "société du savoir" serait, selon lui, celui de la *responsabilité* desdits travailleurs intellectuels<sup>303</sup>. En effet, aux dires de ce

<sup>301</sup> Nous remarquerons que Drucker ne met plus ici l'accent sur l'importance de la productivité des "cadres", mais sur celle des travailleurs dits intellectuels ; ceci dit, sans jamais vraiment définir ce qu'il entend par "travailleurs intellectuels", hormis le fait d'opposer ce groupe aux travailleurs considérés comme "manuels". Il affirmera en effet dans son ouvrage intitulé, dans sa version originale, *Technology, Management, and Society* que « la substitution du savoir à l'effort manuel comme facteur de productivité est sans doute la révolution la plus importante qui soit intervenue dans l'histoire du travail humain ». Peter Drucker, *Le management en question*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1972, 240 p., p. 103.

<sup>302</sup> Celui-ci faisant tout particulièrement référence aux travaux de Taylor, de même qu'à ceux de Fayol.

<sup>303</sup> Nous constatons ainsi que cette notion de *responsabilité* ne s'applique plus essentiellement aux cadres, mais qu'elle s'étend à présent à l'ensemble des travailleurs dits intellectuels.

dernier, historiquement les hommes qui ont des connaissances n'ont jamais détenu le pouvoir, du moins en Occident, or dans cette nouvelle société reposant de plus en plus sur le savoir, la connaissance tendrait à représenter un pouvoir effectif, contrôlant notamment l'accès aux possibilités d'avancement de l'ensemble de la société. Ainsi, les "travailleurs du savoir" ne seraient généralement plus pauvres, au contraire, ce seraient eux, si l'on en croit l'auteur, les « véritables "capitalistes" de la société des connaissances ». Autrement dit, toujours aux dires de Drucker, les hommes de science et les savants ne seraient plus simplement « "prêts à être utilisés" », ils seraient désormais « "à la tête" » de cette nouvelle société. Cependant, la puissance et la richesse imposent la responsabilité : soit que les hommes instruits se trouveraient aujourd'hui « dans la même situation que l'homme d'affaires à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, qui supposait que la moralité des affaires était son "affaire privée" », pour citer notre auteur<sup>304</sup>.

Par ailleurs, étant donné que le travailleur intellectuel aurait tendance à être mieux rémunéré que le travailleur manuel, et surtout à avoir un emploi bien plus stable, les connaissances représenteraient un coût toujours plus important au sein de l'économie américaine. Aussi, devrions-nous selon lui apprendre à diriger le travailleur intellectuel afin qu'il soit d'une part productif et, d'autre part, qu'il obtienne des satisfactions ainsi qu'un statut à la hauteur du rôle qu'il tend à jouer au sein de cette "société du savoir". Pour cette raison, il serait indispensable que nous mettions les travailleurs intellectuels au défi d'obtenir des résultats. Car diriger le travailleur intellectuel pour qu'il obtienne des résultats s'avérerait selon Drucker aussi essentiel pour le travailleur lui-même que pour la société et l'économie<sup>305</sup>. Cela dit, bien que nous ne sachions selon ses dires pas *encore* diriger le travailleur intellectuel pour lui donner envie de participer, nous savons par contre qu'il doit être dirigé et "manié" différemment : « la motivation du travail intellectuel doit venir du

<sup>304</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1970b, p. 409-411.

<sup>305</sup> *Ibid.*, p. 319.

travailleur intellectuel lui-même<sup>306</sup> ». Dès lors, attendu qu'il s'avérerait parfois délicat d'établir une hiérarchie à l'endroit d'individus dont le travail repose avant tout sur les connaissances, les structures de l'organisation devraient être à la fois rigides et souples, à savoir qu'elles devront avoir une autorité évidente, tout en étant cependant orientées vers la tâche à accomplir, aux dires de ce dernier<sup>307</sup>. Ainsi, l'aspect essentiel de la tâche de dirigeant résiderait de plus en plus, à en croire Drucker, dans l'exploitation des connaissances, soit dans la mobilisation même du travailleur intellectuel. Aussi, je le cite :

« Les travailleurs intellectuels ont encore besoin d'un supérieur hiérarchique. La structure doit identifier clairement ceux qui détiennent les décisions finales et la responsabilité ultime. L'organisation a besoin d'une loi constitutionnelle, c'est-à-dire d'une définition de l'autorité et de la responsabilité à l'intérieur des structures hiérarchiques » (Drucker, 1970b, p. 320).

A la lecture de ces derniers propos, nous pouvons constater que la notion de hiérarchie reste encore, du moins à cette époque, bien présente chez l'auteur.

Drucker alors d'en conclure : que « rendre le travail intellectuel productif sera la grande tâche de ce siècle –tout comme la grande tâche de la direction au siècle dernier fut de rendre productif le travail manuel ». Cela tout en émettant le commentaire suivant :

« Le fossé entre le travail intellectuel organisé pour la productivité et le travail intellectuel qui demeure inorganisé est probablement bien plus profond que l'énorme différence dans le travail manuel avant et après l'introduction de l'Organisation Scientifique du Travail » (Drucker, 1970b, p. 320).

<sup>306</sup> *Ibid.*, p. 318. Ces derniers propos préfigurant ainsi les injonctions à l'auto-gestion et à une responsabilisation accrue de la part des travailleurs eux-mêmes, exhortations qui comme nous le verrons ultérieurement s'étendront de plus en plus à l'ensemble des individus, et ce quelle que soit leur fonction au sein de l'organisation.

<sup>307</sup> Propos rejoignant ceux de Mary Follett pour qui –rappelons-le– le “statut” de l'individu devrait se définir avant tout par la fonction qu'il occupe ainsi que par la tâche dont il serait en charge.

*Connaissance, développement technologique, innovation, gestion et productivité*

Le fossé technologique existant, aux dires de Drucker, entre la majorité, pour ne pas dire l'ensemble des pays européens et les États-Unis, serait avant tout imputable selon lui à une faillite de la *gestion*. A ses yeux, cette faillite serait en réalité plus grave qu'une pénurie de fonds pour la recherche, l'argent peut toujours se trouver, mais il ne peut acheter la capacité de convertir les résultats scientifiques en performances économiques<sup>308</sup>. L'auteur alors de déclarer :

« Il se peut qu'un grand nombre de gens pose la question suivante : "De toutes façons, qu'avons-nous besoin de toute cette nouvelle technologie ? N'est-il pas temps de mettre une fin au changement technologique ? Ne sommes-nous pas assez prospères pour nous intéresser à une meilleure distribution plutôt que de chercher à avoir plus ?" [...] Il est vrai que nous nous trouvons devant le problème de savoir quelle orientation nous voulons donner au changement scientifique et technologique. Mais le problème n'est pas de savoir si nous avons envie d'un changement scientifique et technologique, mais dans quel sens nous devrions employer les ressources humaines les plus valables pour obtenir les meilleurs résultats à partir des progrès de la connaissance. [...] Le besoin urgent qui se fait sentir dans le monde actuel est celui de l'accroissement de la production. En fait, la distribution ne nous amènera à rien, que nous soyons concernés par le problème de la pauvreté nationale ou par celui de la pauvreté à travers le monde. La seule façon d'attaquer ce problème est de permettre au pauvre de devenir plus productif. Et ceci exige la croissance économique dans les pays développés et dans les pays sous-développés » (Drucker, 1970b, p. 85-86)<sup>309</sup>.

Aussi, pour ce dernier, « la technologie sera considérée comme nécessaire et désirable pendant bien longtemps encore », quant bien même des groupes importants de la société (notamment ceux qu'ils qualifient de « romantiques de la "Nouvelle

<sup>308</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1970b, p. 392.

<sup>309</sup> À la lecture de ses propos, nous constatons que, nonobstant le fait qu'il reconnaisse que les orientations à adopter en matière de changements technologiques reposent avant tout sur des choix de société, Drucker ne remet cependant jamais en question les notions même de "progrès" technologiques et scientifiques. Cette posture étant généralement propre à la littérature managériale comme nous avons eu l'occasion de le mentionner à plusieurs reprises. Nous noterons par ailleurs au passage que ces derniers propos rendent bien la conception libérale de Drucker, conception reposant sur la posture théorique qui veut que la prospérité des uns –grâce essentiellement à l'augmentation de la productivité– bénéficiera inmanquablement au plus grand nombre. Ce postulat théorique servant ainsi à justifier et légitimer les exhortations à l'augmentation de la productivité à des fins de croissance et prospérité économique généralisées.

Gauche'' ») s'y opposent. Car selon lui, les pressions de la concurrence dans une économie de plus en plus mondialisée, ainsi que le besoin d'un développement économique rapide des nations dites pauvres, « nous obligeront à poursuivre le travail technologique à grande vitesse »<sup>310</sup>. Drucker d'en arriver ainsi à la conclusion que, bien que nous puissions nous attendre à ce qu'apparaissent des tendances nouvelles et différentes, nous ne verrons pas la technologie et l'économie devenir secondaires, au contraire :

« Nous pouvons prévoir un changement de la technologie et un nouvel intérêt à l'égard de la production et de la productivité. Il est peu probable que nous verrons une société qui répudie les organisations. Le souci sera plutôt celui de rendre l'organisation pleinement efficace comme instrument et comme outil primordiaux de l'homme, et comme organe central de la société humaine » (Drucker, 1970b, p. 420).

C'est ainsi, selon lui, que ce présent ouvrage cherche à décrire l'avenir, qu'« il cherche ce qui est clairement visible mais qui n'a pas encore été perçu », ce dernier prétendant alors « promouvoir une observation disciplinée plutôt qu'une prophétie »<sup>311</sup>. Or, malgré les prétentions descriptives de notre auteur, nous devrions plutôt parler, comme mentionné précédemment, de propos prescriptifs et qui plus est, grandement normatifs. Aussi, serait-il plus juste selon nous de parler de prophétie auto-réalisatrice. Nous citerons en effet ici Boltanski et Chiapello :

« Il est vrai que la prophétie, dans ses formes modernes –évolutionnisme social, prévision, prospective, futurologie– a souvent constitué un puissant instrument de mobilisation et d'action, conduisant à faire advenir ce qu'elle décrit (self fulfilling prophecy) » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 99).

### *Le rôle du gouvernement dans cette société en pleine mutation*

Si l'on s'en tient aux propos tenus par Drucker, partout naîtrait en ce tournant des années 1970 une profonde déception à l'égard de « la plus envahissante des

<sup>310</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1970b, p. 405. Propos mettant à nouveau en lumière le caractère hautement positiviste et normatif de la vision du devenir de la société épousée par Drucker.

<sup>311</sup> *Ibid.*, p. 419.

institutions dites modernes », à savoir : le gouvernement moderne. Déception doublée d'un certain cynisme quant à l'efficacité des actions entreprises par l'État, tout en alléguant que la plus grande déception, la grande désillusion du XXe siècle, serait nulle autre que « le fiasco de l'État Providence »<sup>312</sup>.

« En fait la plupart d'entre nous se rendent compte aujourd'hui que de remettre un domaine aux mains du gouvernement crée des conflits, met en jeu des intérêts égoïstes, et complique les décisions. Nous nous rendons compte que de remettre une décision aux mains du gouvernement rend cette décision politique au lieu d'abolir la politique » (Drucker, 1970b, p. 243).

Selon Drucker, le problème de l'appareil gouvernemental ne résiderait pas tant dans l'absence de "créativité", mais plutôt dans l'inertie organisationnelle dont il ferait généralement preuve, à savoir son incapacité à bloquer des secteurs improductifs, ce qui représenterait, au regard de ce dernier, je cite : « la principale maladie dégénérante de l'administration et l'une des raisons pour lesquelles le gouvernement d'aujourd'hui est malade<sup>313</sup> ». C'est ainsi qu'il affirmera que dans une société pluraliste, il n'y a ni "bonnes" ni "mauvaises" organisations, toutes sont menacées par la maladie bureaucratique qui tend à subordonner l'institution à la procédure, à l'inertie et à la commodité de sa bureaucratie. Cela, a contrario de l'entreprise qui se révélerait surtout un organe d'innovation, soit que de toutes les institutions sociales, ce serait la seule qui soit créée, aux dires de l'auteur, « dans le but exprès de susciter et de gérer le changement », ce qui la rendrait par conséquent particulièrement apte à la reconversion du secteur nationalisé au secteur privé ; toutes les autres institutions étant, à l'origine, créées pour empêcher, ou au moins ralentir, le changement, devenant novatrices que par nécessité et, pour ainsi dire, la plupart du temps à contrecœur<sup>314</sup>. Par ailleurs, en plus d'être la plus adaptable et la plus souple

<sup>312</sup> Drucker faisant référence ici aux politiques keynésiennes mises en application durant la période communément qualifiées de "Trente glorieuses" (1945-1975), politiques interventionnistes contre lesquelles l'auteur s'opposera de plus en plus vigoureusement.

<sup>313</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1970b, p. 217.

<sup>314</sup> Drucker précisera cependant que l'incapacité à innover de l'État serait fondée sur la fonction légitime et nécessaire du gouvernement en tant qu'organe protecteur de la société.

de toutes les institutions, Drucker se targue de nous rappeler que l'entreprise tend à s'avérer la seule qui dispose de réels instruments de mesure supposément 'objectifs', 'neutres' et 'efficaces'.

« En conséquence, si nous voulons un gouvernement vraiment puissant et efficace, nous devrions vouloir des entreprises qui n'appartiennent pas au gouvernement. Nous devrions vouloir des entreprises dans lesquelles des investisseurs privés, motivés par leur intérêt personnel et décidant sur la base de leur propre jugement, prennent les risques d'échec » (Drucker, 1970b, p. 265)<sup>315</sup>.

Il se peut que dans ce processus d'allégement, « le gouvernement se dépouille de la mégalomanie qui l'obsède actuellement, apprenne à se limiter à des buts réalistes et fasse correspondre ses promesses à ses capacités de les tenir<sup>316</sup> ». En effet, nous pouvons et devons selon lui améliorer l'efficacité du gouvernement. Autrement dit, nous nous devons de nous poser la question suivante : « Comment peut-on formuler et organiser des objectifs politiques et sociaux de façon à ce qu'ils deviennent une source de performances »<sup>317</sup>. Car jusqu'à présent les seules grandes réalisations de l'économie mondiale seraient dues essentiellement, à en croire Drucker, au monde des affaires, ce serait même là, pour reprendre ses propos, la seule

<sup>315</sup> Ces propos, tout en prônant la privatisation des entreprises, nous renvoient à la notion de "main invisible" mise de l'avant par Adam Smith, auteur du célèbre ouvrage "*Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*" (1776). Pour qui, la poursuite égoïste des propres intérêts individuels de chacun serait la meilleure manière de rejoindre les intérêts économiques du plus grand nombre, cela considérant qu'en agissant par intérêt personnel, les individus tendraient selon lui à travailler d'une manière bien plus efficace, ce qui profiterait en fin de compte à l'ensemble de la société. Aussi, constatons-nous que lorsqu'il s'agit de l'entreprise privée, la défense d'intérêts égoïstes et personnels deviendrait alors souhaitable aux yeux de Drucker, ce qui ne serait pas le cas s'agissant de la poursuite d'intérêts égoïstes pour le compte d'organisations gouvernementales.

<sup>316</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1970b, p. 252.

<sup>317</sup> Concernant par exemple le rapport entre l'État et le savoir, Drucker se posera notamment les questions suivantes : « le contrôle exercé par le gouvernement sur l'acquisition de la connaissance est-il compatible avec une société libre ? Est-ce même dans le meilleur intérêt de la connaissance ? ». Cela attendu que selon lui : « Plus les connaissances deviennent fondamentales pour la société, plus la diversité, la souplesse et la concurrence deviendront importantes pour le développement de la connaissance. Cela imposera également des décisions politiques importantes et rendra de plus en plus nécessaire la possibilité d'alternatives ». *Ibid.*, p. 398. Il prendra ainsi l'exemple du système d'éducation européen, je le cite : « Il faudra créer la compétition en Europe. L'Europe a besoin de l'esprit d'entreprise dans le domaine de l'éducation. Elle a besoin de faire des expériences qui ne peuvent être entreprises que si le Ministère de l'Éducation n'exerce pas un contrôle serré. En d'autres termes, l'Europe doit rompre énergiquement avec le modèle des universités publiques contrôlées par le gouvernement ». *Ibid.* Ces propos mettant ainsi en lumière les velléités d'appliquer la logique entrepreneuriale au savoir, tel notamment aux hauts lieux de connaissance que représentent les institutions universitaires.



réalisation positive de la période allant de la Seconde Guerre mondiale à aujourd'hui<sup>318</sup>. Ce dernier d'en conclure, cela dit, sur les propos suivants :

« Pourtant la nécessité d'un gouvernement fort, efficace et qu'obtienne de véritables résultats ne s'est jamais autant fait sentir que dans ce monde dangereux qui est le nôtre. Il n'a jamais été aussi nécessaire que dans cette société pluraliste d'organisations. Il n'a jamais été aussi nécessaire que dans une économie mondiale. [nouveau paragraphe] Nous avons besoin du gouvernement comme institution centrale dans la société d'organisation. Nous avons besoin d'un organe qui exprime la volonté et les conceptions communes et qui permette à chaque organisation d'apporter la meilleure contribution à la société et au citoyen tout en reflétant les croyances et les valeurs communes. Sur la scène internationale, il nous faut des gouvernements forts et efficaces pour qui nous puissions faire les sacrifices de souverainetés nécessaires pour nous donner des institutions supra-nationales qui travaillent pour la société et l'économie mondiales » (Drucker, 1970b, p. 251).

« Nous n'envisageons pas un "émiettement de l'État". Au contraire, nous avons besoin d'un gouvernement vigoureux, fort et très actif. [...] Nous n'envisageons pas un "retour au laisser-faire" par lequel l'économie est laissée à elle-même. Le domaine économique ne peut pas être et ne sera considéré comme extérieur au domaine public » (Drucker, 1970b, p. 267)<sup>319</sup>.

Cette longue tirade en faveur d'un gouvernement fort et vigoureux peut sembler a priori pour le moins surprenante, or bien que contredisant à bien des égards ses propos précédents, cette position s'inscrit grandement dans le paradigme des années 1960 qui, rappelons-le, prête encore un rôle important à l'État. Boltanski et Chiapello souligneront en effet cette apparente contradiction :

« Les textes des années 60 se font ainsi l'écho de très fortes préoccupations de sécurité puisque l'entreprise, qui ne licencie qu'exceptionnellement et offre des carrières à vie, et l'État qui procure une assurance contre d'autres types de risques et contre le chômage en cas de fermeture de l'entreprise, se relaient » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 138-139).

<sup>318</sup> L'auteur faisant entre autres référence aux sociétés multi-nationales qui, selon lui, tendraient à s'affirmer comme l'instrument le plus efficace au développement économique et social, cela étant donné qu'elles réuniraient en leur sein toutes les fonctions économiques et sociales nécessaires à la "société du savoir".

<sup>319</sup> Soit que nous pouvons y voir là une critique directe à l'endroit des théories néoclassiques qui tendent à autonomiser les phénomènes économiques et à laisser ainsi toute la place au supposé mécanisme du marché. Critique qui rejoindrait alors à certains égards celle émise par Schumpeter, tel que nous l'avons vu dans le cadre de notre présentation de la pensée de l'économiste.

*La nécessité d'une nouvelle théorie économique*

Nous terminerons notre présentation de ce présent ouvrage sur une brève analyse de l'auteur au sujet de la théorie économique dominante de l'époque, propos qui rejoindront sur plusieurs points ceux alors tenus par Schumpeter. Malgré le fait que la connaissance soit devenue, pour Drucker, « l'investissement majeur d'une économie moderne », ce dernier déplorera toutefois que celle-ci, en tant que facteur de production ou de productivité, soit encore inconnue de l'économie. C'est pourquoi, selon lui « la théorie économique a besoin d'être restructurée à partir d'un postulat entièrement nouveau : la connaissance crée la productivité<sup>320</sup> ». Selon ses dires :

« Il nous faut une théorie qui puisse mesurer l'utilité du savoir mais également l'efficacité des "industries du savoir" et en particulier, l'efficacité de l'éducation, c'est-à-dire, de la production et de la distribution systématiques du savoir. Nous devons être capables d'indiquer la quantité nécessaire de capital intellectuel pour produire le développement, et peut-être également la forme que doit revêtir ce capital intellectuel [...]. Nous avons besoin d'instruments pour mesurer le profit économique des investissements et des ressources intellectuelles » (Drucker, 1970b, p. 173).

« Il nous faut une théorie de la dynamique de l'économie en plus de la théorie de l'équilibre qui est la seule que nous possédions à présent. Nous avons besoin d'une compréhension théorique de l'innovation technologique en tant qu'événement économique, ainsi que son intégration dans la théorie et la politique économiques<sup>321</sup>. Il nous faut un modèle de l'économie mondiale et une compréhension des relations complexes qui existent entre l'économie mondiale et l'économie nationale. Enfin, nous avons besoin d'une théorie concernant le comportement micro-économique, c'est-à-dire concernant le comportement des acteurs –les "organismes"– de l'économie » (Drucker, 1970b, p. 187).

Car au regard de Drucker, l'hypothèse selon laquelle l'équilibre est le but de l'économie serait en relation étroite avec la négligence à l'égard de la technologie, soit que selon lui, l'erreur commise par la majorité des économistes est qu'ils tendent

<sup>320</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1970b, p. 171.

<sup>321</sup> Soit que selon lui : « la théorie dont nous avons besoin devra partir du postulat selon lequel le thème de la politique économique sera le changement authentique de la capacité des ressources économiques à produire la richesse plutôt que leur réadaptation. En d'autres termes, il devra partir du postulat de l'innovation ». *Ibid.*, p. 166.

à considérer le changement technologique comme un élément extérieur à l'économie et donc un élément sur lequel ils n'ont aucun pouvoir. Ainsi, le fait que ces derniers négligent cette importante dimension que serait le changement technologique expliquerait à ses yeux pourquoi les prévisions des économistes tournent court avec une fréquence si déconcertante<sup>322</sup>.

#### 5.4 La gestion en périodes de turbulences

Après avoir proclamé à la fin des années 1960 que nous entrions dans une époque de grande mutation, dans un âge de discontinuité, Drucker affirmera d'entrée de jeu dans cet ouvrage paru à l'aube des années 1980, que nous ferions désormais face à une ère de « profondes turbulences »<sup>323</sup>. Aussi, à en croire ce dernier, le modèle de direction des organisations reposant sur une logique de planification serait chose du passé.

« Au cours des vingt-cinq années qui suivirent la Seconde Guerre mondiale, la planification était à la mode. Mais la planification, telle qu'on la pratique habituellement, sous-entend un haut degré de continuité. [...] En période de turbulences, on ne peut s'attendre qu'à des événements singuliers qui modifient cette configuration ; et, par définition, un événement singulier ne peut être "planifié". Mais on peut souvent le prévoir » (Drucker, 1981, p. 6).

Cela dit, bien que les turbulences puissent présenter certains dangers, dont en premier lieu la tentation de nier la "réalité", celles-ci se montreraient toutefois très favorables selon Drucker à toute personne ou organisation capable de comprendre et accepter ces « nouvelles réalités », à dessein de pouvoir ensuite les exploiter<sup>324</sup>. Il

<sup>322</sup> En effet, aux dires de Drucker, advenant que les changements et l'innovation technologiques consistent en un changement dans le déploiement des ressources économiques, avec pour résultat un déplacement de la répartition des ressources, leurs raisons d'être seraient avant tout de nature économique. *Ibid.*, p. 169.

<sup>323</sup> Peter Drucker, *L'entreprise face à la crise mondiale*, Paris, InterÉditions, 248 p., 1981 ; titre original : *Managing in Turbulent Times*, New York, Harper & Brothers, 1980.

<sup>324</sup> Est-il besoin de préciser que pour Drucker, ces "réalités" concernent avant tout les données économiques, "réalités" reposant sur des données supposément positives et objectives.

s'agirait par conséquent de savoir reconsidérer les données fondamentales afin d'en tirer le meilleur parti. Ainsi, une entreprise devrait pouvoir tout à la fois faire preuve d'adaptation en cas de brusques changements, tout en se saisissant de telles occasions –la plupart du temps soudaines et inattendues– pour les transformer en autant d'opportunités de croissances économiques, ces nombreuses turbulences économiques offrant alors à ses yeux une chance idéale pour tout « leader » en puissance. Or, pour atteindre ces deux objectifs, il serait primordial selon lui de concentrer les ressources sur les bons résultats et se débarrasser d'un passé gourmand et improductif, deux « nécessités » qu'il qualifie d'absolues<sup>325</sup>. Pour ce faire, ce dernier mettra encore une fois de l'avant le rôle crucial que tendrait à jouer l'innovation, à savoir que selon lui :

« Il faudra que nous apprenions à rendre les sociétés existantes, et surtout les grandes sociétés, capables d'innovation. Nous avons donc besoin d'une stratégie permettant aux entreprises existantes, premièrement, d'identifier les bonnes occasions d'innovation et, deuxièmement, de se placer en position de leader pour les innovations. Il n'est désormais plus suffisant de prolonger les techniques existantes, de les élargir, de les modifier, de les adapter. A partir de maintenant, il faudra innover au sens propre du terme, c'est-à-dire créer de nouveaux potentiels de production de richesse, à la fois sur le plan technique et sur le plan social » (Drucker, 1981, p. 64-65).

Aussi, en cette période de « grandes turbulences », celui-ci d'affirmer qu'un management efficace devrait par conséquent être basé sur des modes de gestion préparant convenablement l'entreprise d'aujourd'hui pour le futur. C'est pourquoi, le choix du personnel de direction et du personnel technique, ainsi que l'attribution des postes correspondants, constituerait selon lui le contrôle ultime de toute organisation. Soit, pour reprendre Boltanski et Chiapello, que « ce dernier est nécessaire car c'est lui qui détient l'information en matière d'innovation et les savoirs très spécialisés qu'il faut maîtriser pour entrer dans la compétition technologique ». En effet :

<sup>325</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1981, p. 50. Ces dernières affirmations mettant encore une fois en lumière, au risque de nous répéter, le caractère foncièrement prescriptif et normatif de la vision de l'auteur, tout en relevant sa volonté de faire table rase du passé, un passé souvent dépeint comme étant obsolète et représentant, conséquemment, un frein à tout « progrès » et « développement ».

« Pour que chacun puisse développer le talent qui lui est propre de la façon la plus productive –le manager la mobilisation des hommes et l’expert la performance technique–, les auteurs du management consomment la rupture entre les deux profils alors que dans les années 60, on espérait encore pouvoir faire de tout ingénieur compétent un manager grâce à un bon “système de direction” (une bonne planification et un bon processus de fixation des objectifs) » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 124).

Nous noterons au passage que, en ce début des années 1980, la notion de hiérarchie n’a pas encore totalement disparu des propos de Drucker. A en croire celui-ci, si nous voulons espérer maintenir notre position de leaders, il serait alors essentiel de s’assurer du maintien d’un haut niveau d’éducation, la seule ressource pour laquelle les pays dits développés auraient encore, selon lui, un certain avantage, autrement dit : de se soucier de former des travailleurs intellectuels qui se montrent productifs<sup>326</sup>.

*La productivité et la mobilisation des travailleurs intellectuels, tout en y impliquant de plus en plus l’ensemble des salariés*

Aux dires de Drucker, contrairement au travail manuel, le travail intellectuel ne peut être remplacé par des investissements d’ordre matériel. Par conséquent, la connaissance devrait faire l’objet d’un traitement tout particulier. Il s’agirait alors de « gérer la productivité des êtres humains eux-mêmes », en particulier celle du personnel hautement qualifié, celui-ci étant potentiellement le plus productif, mais également le plus onéreux, selon ses dires. Aussi, pour citer l’auteur : « la seule façon d’augmenter la productivité du “travail”, c’est d’augmenter la productivité du personnel lui-même<sup>327</sup> ». En outre, attendu que nous trouverions de plus en plus d’employés, en particulier les travailleurs les plus instruits et les plus spécialisés, qui tendent à considérer leur emploi comme un lieu où pratiquer leurs talents et, de ce fait, à considérer leur employeur –que ce soit une université, un hôpital ou une entreprise– comme un “moyen”, les travailleurs qualifiés auraient tendance à offrir

<sup>326</sup> *Ibid.*, p. 149.

<sup>327</sup> *Ibid.*, p. 30.

leur loyauté et leur fidélité à leur art ou à leur discipline plutôt qu'à leur lieu de travail<sup>328</sup>. Aussi, cette mobilité croissante d'un nombre toujours plus élevés de travailleurs apporterait, selon Drucker, de nouveaux défis de gestion ainsi que de nouvelles préoccupations pour les managers au cours des prochaines années. Nous devrions dès lors nous poser notamment les questions suivantes : « Quelles sortes de tâches ? Quelles motivations pouvons-nous introduire dans de nouveaux emplois ? Que devront être les réalisations et les satisfactions pour garder, en le faisant progresser, un jeune capable, travailleur et ambitieux ?<sup>329</sup> ». Nous constatons ainsi, qu'après s'être concentré sur la question de la motivation des cadres, que le défi réside toujours à trouver de nouvelles stratégies afin de mobiliser et conserver la motivation des individus au travail, du moins celle des travailleurs dits intellectuels, compte tenu de la mobilité et de l'autonomie croissante dont ces derniers sont sensés bénéficier<sup>330</sup>. Or, malgré ses discours sur la mobilité et le changement permanent, Drucker tiendra toutefois ces propos :

« On a pourtant toujours besoin de continuité sociale, surtout dans une période de changements rapides. Les pays développés ne sauront pas s'adapter vite, et encore moins prendre la tête des changements, à moins qu'ils puissent anticiper et résoudre les problèmes sociaux que crée ce passage rapide d'une force de travail manuelle à une force de travail intellectuelle » (Drucker, 1981, p. 152).

Ainsi, nonobstant ses multiples exhortations à continuellement innover, en cette période de profondes turbulences, celui-ci appellera tout de même les managers à s'engager à fournir des emplois à vie à tout salarié, c'est-à-dire à assurer à chaque salarié qu'il ne sera pas touché par les licenciements causés par les nombreux changements structurels (qu'ils soient d'ordre économique ou technologique) ; ceci dit, tout en maintenant et même améliorant dans un même temps « la capacité de

---

<sup>328</sup> *Ibid.*, p. 88.

<sup>329</sup> *Ibid.*, p. 148.

<sup>330</sup> Nous verrons ultérieurement que ces concepts de mobilité et d'autonomie des individus seront amenés un cran plus loin chez Thomas Peters.

l'économie à changer sur le plan structurel, à s'adapter et à innover »<sup>331</sup>. D'autre part, il faudrait également tenir compte selon l'auteur du fait que les sociétés dites développées seraient devenues des sociétés de salariés, ce changement étant d'autant plus important que ces derniers tendraient à devenir autant de « propriétaires du capital », en particulier dans un pays comme les États-Unis, pays qui ferait office de « phare du monde libre », pour reprendre les propos de Drucker. Je le cite :

« Dans le plus grand pays "capitaliste" du monde, les États-Unis, les salariés, grâce à leurs pensions de retraite, sont devenus les seuls "capitalistes" et les principaux propriétaires des grandes entreprises du pays. [...] Pourtant, jusqu'à présent, la responsabilité conférée aux salariés n'est pas comparable à leur puissance, et aucune institution sociale n'exprime la réalité de leur situation de propriétaires » (Drucker, 1981, p. 162).

Aussi, la tâche première du management serait selon lui de convertir la propriété des moyens de production, détenue par les salariés-propriétaires, « en un fondement solide de la légitimité du management »<sup>332</sup>. Car, au regard de Drucker, dans la mesure où « le pouvoir découle de la propriété », les managers ne pourront maintenir leur contrôle que s'ils insèrent la "propriété", c'est-à-dire le salarié, dans la structure même de pouvoir et de contrôle de l'entreprise. De ce fait, cela donnerait au management l'occasion d'établir sa légitimité sur une base nouvelle, forte et permanente, mais d'un autre côté cela lui ferait risquer de perdre à la fois sa légitimité et son autonomie. Dès lors :

---

<sup>331</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1981, p. 150. Autrement dit, pour citer ce dernier : « il faut absolument apporter aux salariés –et en particulier aux travailleurs manuels entre deux âges, disposant d'une mobilité limitée, d'une connaissance limitée du monde et d'horizons limités– la sécurité de l'emploi. Mais il faut le faire en encourageant les changements structurels plutôt qu'en les pénalisant, et en créant la mobilité plutôt qu'en la freinant ». *Ibid.*, p. 156. Ces déclarations mettant en évidence, selon nous, la dimension paradoxale et quelque peu contradictoire des supposés bienfaits de l'innovation et de l'adaptation aux changements. Notez que ce discours sur la sécurité de l'emploi sera fortement remis en question au sein du néomanagement.

<sup>332</sup> *Ibid.*, p. 199.



« Si le salarié-propriétaire peut être intégré au processus de pouvoir et mobilisé pour soutenir l'entreprise, le management retrouvera une base garantissant sa légitimité. Il aura à nouveau une base de pouvoir. Le salarié au bénéfice de qui, essentiellement, fonctionne l'entreprise, trouvera de quoi fonder son intérêt pour l'entreprise dans sa double position de détenteur d'emploi et d'"usufruitier". Mais cela ne peut se faire automatiquement. Il faut que les salariés, en tant que propriétaires du capital d'une société et en tant que détenteur des connaissances d'une société, soient investis de responsabilités » (Drucker, 1981, p. 200).

Au vu des propos de Drucker, nous pouvons constater que celui-ci appelle les managers à mobiliser non plus uniquement les travailleurs dits intellectuels, mais l'ensemble des salariés, attendu que ce serait désormais eux les véritables propriétaires du capital. En effet, alors que Schumpeter voyait dans le passage de "l'entrepreneur-propriétaire" au simple "salarié-gestionnaire" (alors désintéressé, selon lui, à défendre son entreprise) la cause principale du déclin du capitalisme libéral, si l'on s'en tient aux propos de Drucker, les salariés tendant à devenir, par l'intermédiaire de leurs caisses de pensions faisant office d'investisseurs institutionnalisés ("zinzins"), les principaux usufruitiers des capitaux engrangés, ferait en sorte d'inciter les travailleurs à se responsabiliser et se mobiliser pour défendre leur entreprise ainsi que faire face à la concurrence de plus en plus mondialisée. C'est pourquoi, ce dernier mettra-t-il l'accent sur l'importance d'impliquer et responsabiliser tout salarié de l'entreprise –quel que soit son statut hiérarchique–, soit de lui donner de véritables responsabilités : telle par exemple sa participation dans la conception et l'administration des programmes d'intéressement aux bénéfices. Autrement dit, tout salarié se devrait, selon Drucker, d'être "individuellement" et "collectivement" responsable de la définition des buts, des objectifs de même que des décisions de l'entreprise, notamment de l'amélioration constante de toute opération (processus que les Japonais nomment "kaizen")<sup>333</sup>. Ce faisant, à en croire l'auteur, il serait alors possible d'intégrer dans une large mesure

<sup>333</sup> Notez que Peters reviendra sur ce principe d'amélioration continue que serait le *kaizen* pour s'y opposer, étant donné que cela reviendrait selon lui à peaufiner de vieilles méthodes, ce dernier qualifiant même ce procédé de pire ennemi de l'innovation.



l'intérêt économique des salariés et leur besoin de mobilité avec les besoins de flexibilité de la 'société'<sup>334</sup>. A noter que nous trouvons là l'argument rhétorique qui veut que la prospérité des entreprises bénéficie avant tout aux salariés, advenant que ces derniers en seraient les principaux propriétaires. Drucker affirmera en effet, dans un de ses textes intitulé *Le management a changé la face du monde*, publié en 1988, la chose suivante :

« Ainsi, d'ici l'an 2000, les fonds de pension détiendront au moins deux tiers des capitaux propres de l'ensemble des entreprises américaines, excepté les plus petites. Par leur intermédiaire, les salariés américains seront les véritables propriétaires des moyens de production du pays. Du point de vue social, il s'agit de l'évolution la plus positive du 20<sup>e</sup> siècle, parce qu'elle résout la "question sociale" préoccupante du 19<sup>e</sup> siècle –le conflit entre le "capital" et le "travail"– en fusionnant les deux » (Drucker, 2000, p. 186)<sup>335</sup>.

La lecture de ces propos semblent ainsi supposer que les travailleurs, en tant désormais qu'actionnaires, et les propriétaires des capitaux ont des objectifs entièrement communs. Or, ceux-ci tendent cependant à nier les nombreux intérêts souvent divergents qui peuvent exister au sein des entreprises.

Ceci étant dit, ce dernier en arrivera néanmoins, non sans un certain désappointement, à la conclusion suivante :

« Le travail du management, c'est de rendre la force humaine productive. Le bouleversement qui a touché les travailleurs intellectuels et le niveau de plus en plus élevé de compétence de la force de travail représentent une augmentation très importante, presque sans précédent, du potentiel de force humaine dans les pays développés. C'est en fait ce qui les rend "développés". Pourtant, en gros, le management, dans les pays développés, n'a pas pris l'initiative de convertir ce potentiel de force en véritable responsabilité, en véritable citoyen. Dans l'ensemble, non seulement les managers n'ont pas pris l'initiative, mais ils n'ont même pas tiré avantage des occasions extraordinaires que représente ce changement du "prolétaire", et ils n'ont donc pas rendu les ressources pleinement productives » (Drucker, 1981, p. 200).

<sup>334</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1981, p. 201-202.

<sup>335</sup> Peter Drucker, *À propos du management*, Paris, Éditions Village Mondial, 2000, 222 p. ; titre original : Peter Drucker on the Profession of Management, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1998 [chap. 12 : Le management a changé la face du monde, 1988, p. 176-194].

### *Le prochain défi du management*

« Jamais auparavant un groupe social dirigeant, une nouvelle institution sociale n'ont vu le jour aussi rapidement que le management qui, presque inconnu en 1900, a gagné maintenant le monde entier. Et on n'en avait peut-être jamais vu qui se rende indispensable aussi rapidement. Mais on ne peut plus dire que le management rencontre peu d'opposition, cause peu de troubles et crée peu de controverses. Au contraire, le management est maintenant la cible d'attaques virulentes. Il est au centre des turbulences. Et il est devenu un sujet central de controverses » (Drucker, 1981, p. 233-234)<sup>336</sup>.

Aussi, s'il serait indiscutable aux dires de Drucker que le management occupe une fonction première dans la société, attendu qu'il y a de fortes chances que les institutions que nous avons créées continuent à se développer et, qui plus est, que le management représente selon lui l'organe qui tend à « convertir une foule en organisation et les efforts humains en performances », la question se situerait plutôt au regard de ce dernier au niveau de la forme que prendra le management dans le futur<sup>337</sup>. Par conséquent, toujours selon Drucker, si nous n'avons pas à nous inquiéter de la survie du management – la question à se poser n'étant pas de savoir s'il doit y avoir des managers –, nous devrions cependant nous demander qui se chargera du travail ; d'où l'insistance qu'il mettra sur la notion de *légitimité* des individus qui seront en charge de la "gestion" des entreprises ou de toute autre institution. C'est pourquoi, afin de garantir cette légitimité, il serait primordial à ses yeux que le manager d'aujourd'hui fasse preuve d'un grand sens d'initiative, autrement dit : que ce dernier se comporte comme un véritable « activiste », et ce au nom de l'intérêt général. Cela signifierait, aux dires de Drucker, que le manager accepte « la responsabilité de parler et d'agir comme le représentant d'un intérêt commun plutôt que de continuer à agir comme le représentant d'un seul intérêt, celui de ses

<sup>336</sup> Alors qu'en 1977, dans son ouvrage *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, son assertion se terminait comme suit : « [...] Et l'arrivée d'une nouvelle institution a encore été plus rarement marquée d'aussi peu d'opposition, d'aussi peu de désordres et d'aussi peu de controverses ».

<sup>337</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1981, p. 234.

“affaires” ». Cette dernière posture ne pouvant selon lui le mener qu’à sa perte<sup>338</sup>.

Ainsi, nous citerons ici Drucker à propos du rôle que devrait jouer tout manager :

« Il ne peut plus compter sur le processus comme forme d’intégration ; il doit devenir lui-même l’intégrateur. Il doit se poser comme porte-parole de l’intérêt qu’a la société dans la production, ses performances et ses résultats. Cela veut dire que le manager d’une institution (en particulier d’une entreprise commerciale) doit penser à ce que serait la politique dans l’intérêt général et à apporter la cohésion sociale » (Drucker, 1981, p. 226).

Au vu de ces propos, nous nous retrouvons à nouveau devant cette tendance récurrente qu’a notre auteur à nier tout rapport conflictuel, tout rapport de forces, de pouvoir et d’autorité pourtant inhérents à toute organisation et, à plus forte raison, à l’univers du travail. Cette critique rejoint ainsi notre remarque précédente concernant la supposée réconciliation d’intérêts entre le « capital » et le « travail ».

Celui-ci en arrivera dès lors à la conclusion suivante : si nous aurions rarement vu une nouvelle fonction sociale se dégager aussi rapidement que le management, nous aurions peut-être jamais vu « une nouvelle institution, un nouveau groupe de dirigeants confronté à un test aussi exigeant, aussi stimulant et excitant », que celui qui tendrait à s’imposer au management en ce qui a trait à la gestion des institutions en période de grandes turbulences, quel que soit le secteur d’activité<sup>339</sup>.

A la lecture de ce qui précède, nous pouvons constater que celui-ci ne fait plus ici référence aux « cadres », mais qu’il parle désormais des différents rôles que

---

<sup>338</sup> *Ibid.*, p. 227.

<sup>339</sup> Cette ode aux managers lui fera tenir, dans un texte qu’il intitulera *Le dirigeant post-capitaliste* (1993), texte sur lequel nous reviendrons, les propos suivants : « Je me moque de la théorie populaire selon laquelle une génération d’entrepreneurs peut résoudre nos problèmes. Les entrepreneurs sont des monomaniaques. Les managers sont capables de synthèses : ils rassemblent les ressources et sont capables de “flairer” l’opportunité et de bien choisir le moment. Aujourd’hui, percevoir est plus important qu’analyser. Dans la nouvelle société des organisations, vous devez savoir identifier les dynamiques pour voir ce qui est, et non ce que vous souhaitez voir » (p. 201). Nous pouvons ainsi constater que sa perception des entrepreneurs se démarque fortement de celle qu’en avait alors Schumpeter.

seraient amenés à jouer les *managers*. Effectivement, pour emprunter l'analyse de Boltanski et Chiapello :

« Dans la littérature du management des années 90, la référence aux cadres est plutôt associée à la critique d'une catégorie jugée obsolète. Le mot "cadre" a pour environnement tous les termes qui, faisant l'objet d'un usage dépréciatif, servent à caractériser les anciennes formes organisationnelles considérées comme dépassées. Il s'agit de termes qui expriment la rigidité, la stabilité, mais aussi le calcul et la recherche d'une maîtrise du futur [...] et, deuxièmement, de termes qui font référence à la hiérarchie, au pouvoir statutaire défini comme autoritarisme, à la docilité » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 121).

C'est ainsi qu'« en remplacement du vocable "cadre" on voit apparaître celui de "manager" transféré cette fois directement en français et sans traduction. Le "manager" est d'apparition relativement récente en francophonie. Dans les années 60 il désignait avant tout le cadre américain et, dans les autres cas, il était traduit par cadre, directeur ou organisateur et figurait donc rarement tel quel dans les textes. Le terme "manager" se diffuse et prend en France son sens actuel dans le cours des années 80. [...] Il commence à être utilisé, au tournant des années 80-90, pour désigner tous ceux qui manifestent leur excellence dans l'animation d'équipe, dans le maniement des hommes, par opposition aux ingénieurs tournés vers la technique. [...] Les auteurs des années 90 utilisent ainsi le terme de manager, par opposition à celui de cadre, pour cerner les qualités des hommes les mieux ajustés à l'état actuel du capitalisme et à l'environnement fait d'"incertitude" et de "complexité" dans lequel sont plongées les entreprises » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 121-122).

Les managers se distingueraient dès lors des cadres, sur la base d'une opposition qui se voudrait celle de l'intuition créatrice *versus* la froide rationalité calculatrice et planificatrice qui avait alors cours au sein du paradigme gestionnaire des années 1960, dicit Boltanski et Chiapello.

### 5.5 Le management au cœur d'un important changement sociétal

Dans un ouvrage paru en 2000 regroupant quelques-uns de ses principaux textes et articles publiés dans la *Harvard Business Review*, s'intitulant *À propos du*

*management*<sup>340</sup>, l'auteur avancera que le management a fortement contribué à changer la face du monde. Selon ce dernier, ce serait en effet le management –et uniquement lui– qui aurait permis et permettrait d'exploiter l'efficacité du savoir, ainsi que celle des individus travaillant à sa mise en application. L'émergence du management, qu'il qualifie de « technologie sociale », aurait ainsi transformé le savoir de l'ornement et du luxe qu'il représentait alors, « en ce que nous savons être aujourd'hui le véritable capital de toute économie » ; ce qui ferait en sorte qu'il serait devenu, je le cite : « la ressource essentielle et la vraie richesse de la société »<sup>341</sup>. En effet, considérant que le savoir s'avèrerait, aux dires de Drucker, une source intrinsèque de changements et de rapides transformations –les certitudes d'aujourd'hui devenant ainsi les absurdités de demain–, cela aurait selon lui pour conséquence première de faire reposer cette dynamique du savoir sur un impératif clair : à savoir que chaque organisation se devrait d'intégrer « la gestion du changement dans sa structure même »<sup>342</sup>. Je le cite :

« L'organisation moderne est perturbatrice. Elle doit être orientée vers l'innovation et cette dernière, comme le dit le grand économiste austro-américain Joseph Schumpeter, est une "destruction créatrice". Elle doit être axée sur le renoncement systématique à tout ce qui est établi, habituel, familier et confortable, qu'il s'agisse d'un produit, d'un service, d'un processus, de compétences, de relations humaines et sociales ou de l'organisation elle-même. Bref, elle doit être organisée pour le changement perpétuel » (Drucker, 2000, p. 133 [chap. 9, 1992]).

En fait, à en croire ce dernier, ce serait uniquement l'émergence du management après la Seconde Guerre mondiale, événement qu'il qualifie de « révolution managériale », qui nous aurait permis de concevoir l'organisation

<sup>340</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 2000.

<sup>341</sup> *Ibid.*, p. 179 [chap. 12 : Le management a changé la face du monde, 1988, p. 176-194]. Attendu que pour Drucker : « dans cette société, le savoir est la source principale des individus et de l'économie toute entière. La terre, le travail et le capital –les facteurs de production traditionnels des économistes– ne disparaissent pas, mais deviennent secondaires. Ils peuvent être obtenus, et ce facilement, pourvu qu'il existe un savoir spécialisé ». *Ibid.*, p. 132 [chap. 9 : La nouvelle société des organisations, 1992, p. 131-147].

<sup>342</sup> *Ibid.*, p. 133-134.

comme étant une institution sociale particulière et différente des autres. En ce sens, aux dires de Drucker :

« La société des organisations est sans précédent dans l'histoire humaine. Elle est sans précédent dans sa capacité de performance, à la fois parce que chacune de ses organisations constitutives est un outil ultra spécialisé conçu pour une tâche spécifique et parce que chacune se fonde sur l'organisation et le déploiement du savoir. Mais elle est aussi sans précédent dans ses tensions et problèmes [...]. Il existe, par exemple, une tension entre le besoin de continuité et de stabilité de la communauté et le besoin d'innover et de déstabiliser de l'organisation » (Drucker, 2000, p. 145 [chap. 9, 1992]).

Ces propos nous amènent alors à rendre compte de la place des individus, en tant que "travailleurs du savoir", dans cette « nouvelle société des organisations », pour reprendre le vocable de Drucker.

#### *Les travailleurs du savoir au sein de la nouvelle société des organisations*

Si l'on s'en tient aux propos de Drucker, les organisations se trouveraient désormais dans l'obligation de « commercialiser leurs adhérents », au même titre que leurs produits et services, et même peut-être plus. Aussi, serait-il impératif selon lui de tout mettre en œuvre pour attirer les individus, les récompenser, les motiver, les garder et leur témoigner de la reconnaissance, bref, de les servir et de les satisfaire au mieux de leurs capacités. L'une des conséquences de cette nouvelle relation qui, soit dit en passant tendrait à générer de nouvelles tensions, serait que le salaire payé ne tendrait plus à se voir considéré comme un gage de fidélité. Autrement dit : la fidélité des individus à l'égard de leur entreprise ne pourrait plus être "achetée". En effet, d'un côté les « travailleurs du savoir » ne peuvent travailler que parce qu'il existe une organisation, ils sont par conséquent dépendants ; mais en même temps, aux dires de notre auteur, ces derniers « possèdent les "moyens de production" », soit leur *savoir* : ils seraient donc, à cet égard, « indépendants et extrêmement mobiles », dicit Drucker<sup>343</sup>. Dès lors, pour citer ce dernier :

---

<sup>343</sup> *Ibid.*, p. 140-141.

« L'organisation doit mériter la fidélité de ses travailleurs du savoir en leur prouvant qu'elle leur offre des opportunités exceptionnelles pour mettre en pratique leur savoir. En effet, s'il n'y a pas si longtemps nous parlions du "facteur travail", aujourd'hui nous parlons de plus en plus de "ressources humaines". Ce changement nous rappelle ainsi que c'est l'individu –en particulier l'employé compétent et informé– qui, dans une large mesure, décide ce qu'il apportera à l'organisation et ce que rapportera son savoir » (Drucker, 2000, p. 142-143 [chap. 9, 1992]).

Cela dit, celui-ci reconnaîtra néanmoins que les relations entre les travailleurs du savoir et leurs organisations se révèlent un phénomène vraiment nouveau, phénomène pour lequel nous n'aurions pas encore selon lui de terme satisfaisant. En effet, à en croire Drucker, compte tenu que la grande entreprise sera basée essentiellement sur le savoir et « largement composée de spécialistes qui gèreront et contrôleront leurs propres performances », ce grâce notamment aux flux continus d'informations provenant principalement de leurs collègues, du siège social de l'entreprises, ainsi que de leurs clients, « dans vingt ans, la grande entreprise type aura moins de la moitié de ses niveaux hiérarchiques actuels et trois fois moins de managers qu'aujourd'hui »<sup>344</sup>. Par conséquent, toujours pour reprendre les propos de notre auteur, l'entreprise de demain se devra d'être structurée d'une part, autour d'objectifs fixant clairement les performances de chacun de ses éléments et, d'autre part, autour de retours d'informations organisés de telle sorte que les résultats puissent être comparés aux performances escomptées, ceci ferait alors en sorte que chaque employé pourra désormais « s'autocontrôler »<sup>345</sup>. Pour reprendre l'analyse de Boltanski et Chiapello, ces informations se présentent ainsi :

<sup>344</sup> *Ibid.*, p. 118 [chap. 8 : L'avènement de la nouvelle organisation, 1988, p. 118-130]. C'est alors que la réduction du nombre de managers conduira peu à peu auxdits impératifs d'auto-gestion destinés à un nombre toujours plus étendus d'employés, quelle que soit la fonction occupée. Cela, contrairement au processus d'"automatisation" des moyens de production qui faisait dire à Drucker, dans les années 1950, que cela devrait permettre non seulement d'employer un personnel plus nombreux, mais également et surtout plus qualifié et mieux instruit, sous-entendu d'employer ainsi plus de dirigeants et de cadres supérieurs (en référence à ses propos tenus dans son ouvrage *La Pratique de la direction des entreprises*).

<sup>345</sup> *Ibid.*, p. 124.

« Comme particulièrement ajustées à un monde économique dans lequel la valeur ajoutée ne trouve plus sa source principale dans l'exploitation de ressources géographiquement situées [...], ni dans l'exploitation d'une main-d'œuvre au travail, mais dans la capacité à tirer parti de connaissances les plus diverses, à les interpréter et à les combiner, à créer ou à faire circuler des innovations et plus généralement à "manipuler des symboles" [...] » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 119).

Ainsi, « parce que l'organisation moderne est composée de spécialistes du savoir, elle doit être une organisation d'homologues, de collègues et d'associés », affirmera Drucker. De ce fait, advenant que chaque employé serait désormais considéré comme faisant partie d'une équipe au sein de laquelle tous les membres se devraient d'agir comme autant de « décideurs responsables » – autrement dit, « de se considérer comme des "dirigeants" » –, l'organisation dite moderne ne pourrait plus être une organisation avec un supérieur et un subalterne<sup>346</sup>. Notez que nous reviendrons lors de notre présentation des travaux de Thomas Peters sur cette volonté, du moins dans le discours, de considérer les employés comme autant d'homologues, de collègues ou encore d'associés. A la lecture de ces propos, nous pouvons constater que les individus ne sont plus seulement appelés à adopter la manière de voir des dirigeants, mais bien d'agir et se considérer comme tel. Aussi, il ne s'agirait plus ici de libérer uniquement les cadres de l'oppression de la hiérarchie, mais bien l'ensemble des salariés et ce, pour reprendre à nouveau Boltanski et Chiapello, compte tenu que « la hiérarchie est une forme de coordination à bannir en tant qu'elle repose sur une domination ». Les auteurs de préciser en effet :

« Les motifs invoqués pour justifier cette charge antihierarchique sont souvent d'ordre moral et participent d'un refus plus général des rapports de dominants-dominés. Elles sont aussi rapportées à une évolution inéluctable de la société : les hommes ne veulent plus être commandés ni même commander » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 112).

Ces derniers de poursuivre :

---

<sup>346</sup> *Ibid.*, p. 143-144.



« Si dans les années 60, l'objectif était d'assouplir les bureaucraties, on se gardait bien de remettre en cause les principes de base comme par exemple l'unité de commandement chère à Fayol. Dans les années 90, la subversion du principe hiérarchique renvoie bien plutôt à un "big-bang", selon l'expression du vieux gourou Peter Drucker qui, après avoir été dans les années 60 un promoteur particulièrement écouté de la direction par objectifs, entend maintenant mettre les organisations "sans dessus dessous" » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 113).

Ils relèveront ceci dit le caractère quelque peu paradoxal de ce rejet de la hiérarchie, jugée obsolète, advenant en effet que le lectorat des ouvrages de management se trouve en grande partie « constitué de cadres de grands groupes et de multinationales, qui, malgré tous leurs efforts, auront du mal à se passer de la hiérarchie »<sup>347</sup>. Ceux-ci mentionneront qui plus est, que si la hiérarchie tend à servir de repoussoir favori, tout comme le seraient les instances associées à l'autorité (patrons, chefs, ordres, etc.), des attaques sont également menées contre les notions de planification et de bureaucratie, jugées trop rigides et fondées sur de froides données quantitatives ne rendant pas compte de la "vraie réalité" –attaques sur lesquelles nous reviendrons. Nous terminerons cette section consacrée aux « travailleurs dits du savoir » en empruntant à nouveau les propos de Drucker, au sujet des "impératifs de performances" des travailleurs, celui-ci déclarant que « l'heure est aujourd'hui à une nouvelle révolution de la productivité »<sup>348</sup>. Soit que selon lui :

« Le seul défi majeur que doivent relever les dirigeants dans les pays développés est d'augmenter la productivité des travailleurs du savoir et des services. Ce défi, qui sera au centre des préoccupations des dirigeants dans les prochaines décennies, déterminera en fin de compte la compétitivité des entreprises. Plus important encore, il déterminera la structure même de la société et la qualité de vie dans chacun des pays industrialisés » (Drucker, 2000, p. 161)<sup>349</sup>.

<sup>347</sup> Luc Boltanski et Ève Chiapello, *ouvrage cité*, p. 112.

<sup>348</sup> Soit que nous retrouvons à nouveau cet appel à "révolutionner" les organisations, appel qui, comme nous le verrons avec Thomas Peters, se fera toujours plus pressant. Ce dernier en faisant même pour ainsi dire son *leitmotiv*.

<sup>349</sup> Chap. 11 : Le nouveau défi de la productivité, 1991, p. 161-175.

A la lecture de ces propos, nous pouvons noter que malgré les insistantes remises en question de la hiérarchie, Drucker continue à mettre l'accent sur l'importance du rôle des dirigeants. Par conséquent, qui dit dirigeants implique nécessairement la notion et la présence de dirigés, donc de subalternes.

*Au-delà du capitalisme ou : Le dirigeant post-capitaliste*

Nous mettons fin à cette longue présentation relative à l'évolution et l'orientation prises par la pensée de Peter Drucker –et ce sur une période de près de quatre décennies– par ses propos tenus lors d'une entrevue réalisée avec un de ses proches collaborateurs, suite à la sortie d'un de ses derniers ouvrages paru en 1993 et intitulé *Au-delà du capitalisme*<sup>350</sup>. Cette entrevue sera notamment publiée dans ledit ouvrage, *À propos du management*.

Il tendrait, selon Drucker, à y avoir une rupture entre les "lettrés" et les "managers", pourtant, aux dires de ce dernier, les deux sont nécessaires : le premier pour produire du savoir, le second pour appliquer ce savoir et le rendre productif. C'est pourquoi, selon lui, « dans le monde post-capitaliste, l'intellectuel et le pragmatique doivent jouer dans la même équipe<sup>351</sup> ». Effectivement, maintenant que le « savoir » tendrait de plus en plus, à en croire notre auteur, à remplacer le capital et à devenir ainsi la force motrice des organisations dans le monde entier, une des

<sup>350</sup> Cf. Peter Drucker, *Au-delà du capitalisme*, Paris, Dunod, 1993, 240 p.

<sup>351</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 2000, p. 208 [chap. 13 : Le dirigeant post-capitaliste, 1993, p. 195-209]. A propos de cette relation entre la "science" et la "technologie", nous pensons qu'il est en effet ici pertinent de rendre compte de la distinction –du moins à l'origine– entre ces deux domaines. Nous reprendrons ainsi les propos tenus à ce sujet par Drucker, dans son ouvrage *Le management en question* : « la différence essentielle entre les deux ne tenait pas tant à leur contenu qu'à leurs centres d'intérêts respectifs : la science, partie intégrante de la philosophie, cherchait à comprendre les phénomènes et avait pour but d'élever l'esprit humain. L'utiliser à des fins pratiques apparaissait comme une sorte de profanation et une déchéance, comme il ressort de la fameuse démonstration de Platon. Par contre, la technologie visait, elle, l'application pratique, avait pour but de développer les possibilités concrètes de l'homme, tandis que la science restait dans les généralités. Toute ressemblance entre les deux n'était, selon l'expression consacrée, que pure coïncidence ». Peter Drucker, *ouvrage cité*, 1972, p. 211.

principales priorités des organisations serait de se transformer, en substituant le fameux « flux informationnel » au flux qualifié de « matériel », en privilégiant l'information à l'autorité. Cela dit, Drucker déplorera toutefois le fait que les ouvrages de management parlent encore beaucoup de savoir diriger les subalternes, soit qu'ils auraient toujours tendance à parler de ceux qui sont sous leurs ordres. Or, au regard de l'auteur, « cette expression devrait être bannie du vocabulaire managérial », étant donné que dans les faits, nous ne pourrions plus gérer un personnel, il s'agirait désormais de « gérer des individus », autrement dit : de se concentrer essentiellement sur les performances individuelles<sup>352</sup>. Drucker refusera par conséquent d'employer des notions telles que participation ou encore celle d'*empowerment*, concepts qui, selon lui, sous-tendent le principe de délégation de pouvoir<sup>353</sup>, soit qu'à ses yeux :

« Ce n'est pas un grand progrès d'enlever le pouvoir à ceux qui sont en haut pour le donner à ceux qui sont en bas de l'organigramme. C'est toujours du pouvoir. Pour créer des organisations performantes, il faut remplacer le pouvoir par la responsabilité » (Drucker, 2000, p. 208).

Effectivement, selon lui, dans le futur les individus devront davantage se prendre en charge au lieu de dépendre de l'entreprise, à savoir que ces derniers devront dorénavant apprendre aux dires de l'auteur à se débrouiller dans les situations où il n'y aurait pas d'autorité hiérarchique, soit dans des situations dans lesquelles ils ne feraient pas l'objet de contrôle serré de la part d'un quelconque supérieur hiérarchique. Je le cite : « C'est le changement fondamental ». En effet, si l'on s'en tient aux propos de l'auteur, l'échelle hiérarchique ayant disparu, « prendre ses

<sup>352</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 2000, p. 202-203. A la lecture de nombreux ouvrages et articles de gestion, nous serions en effet passés du « service du personnel » à la gestion du personnel, pour arriver finalement aux départements de « gestion des ressources humaines » (GRH). A ce propos, voir notamment l'ouvrage de Bernard Gazier, *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, Éditions La Découverte (3<sup>e</sup> édition), coll. Repères, 2004.

<sup>353</sup> Notons au passage que ce concept d'*empowerment* sensé traduire un pouvoir participatif et décisionnel accru du côté des employés – et ce quel que soit leur rang hiérarchique – tendrait à être de plus en plus utilisé, cela autant au sein des entreprises privées qu'auprès des différentes administrations publiques.

responsabilités et ne dépendre d'aucune entreprise particulière » devra être le leitmotiv de tout à chacun ; d'où l'insistance qu'il mettra sur l'importance de « gérer sa propre carrière »<sup>354</sup>. Nous trouvons en effet une pléthore d'ouvrages et de formations en tous genres destinés à enseigner au salarié l'« art de gérer sa carrière ». Ces exhortations à « gérer sa carrière » contribuent ainsi à cette insistance mise sur la notion de *responsabilité* des individus, individus dépeints dans la littérature managériale des années 1990 comme étant toujours plus libres et autonomes, comme des individus en quête d'épanouissement personnel et de réalisation de soi. Nous terminerons ainsi cet exposé des travaux de Drucker sur cette dernière citation empruntée à Boltanski et Chiapello :

« N'étant jamais seulement critiques, les auteurs du management des années 90 imaginent –comme nous le verrons mieux plus loin<sup>355</sup>– quantité de nouvelles formes d'organisation qui s'écartent au maximum des principes hiérarchiques, et promettent l'égalité formelle et le respect des libertés individuelles » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 113).

#### 5.6 Conclusion de notre présentation de l'évolution de la pensée de Peter Drucker : de la mobilisation des membres de la direction à celle des travailleurs dits du « savoir »

Si l'on en croit les propos de Drucker :

« Rarement dans l'histoire de l'humanité une institution a émergé aussi vite que le management ni eu un impact aussi fort aussi rapidement. En moins de cinquante ans, le management a transformé la structure sociale et économique des pays développés. Il a créé une économie globale et établi de nouvelles règles pour les pays qui participeraient à cette économie sur un plan d'égalité. Et il a lui-même été transformé. Bien sûr, la tâche fondamentale du management reste la même : rendre les individus capables de performances communes, la structure adéquate, ainsi que la formation et le développement continus dont ils ont besoin pour être performants et réagir au changement. Mais la signification même de cette tâche a changé, ne serait-ce que parce que les performances du management ont transformé le facteur travail, jadis composé principalement d'ouvriers non qualifiés, aujourd'hui composé de travailleurs du savoir extrêmement instruits » (Drucker, 2000, p. 176-177 [chap. 8, 1988]).

<sup>354</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, p. 198.

<sup>355</sup> Soit lorsque nous ferons état, quant à nous, des propos de Thomas Peters.

Aussi, selon lui, advenant que la croissance économique ne pourra plus être engendrée par une relance de l'emploi, c'est-à-dire un accroissement du facteur travail, comme ce fut souvent le cas dans le passé, elle ne pourra provenir que d'une hausse forte et continue de la productivité de la seule ressource dans laquelle les pays développés possèdent encore un léger avantage : soit de la productivité des métiers liés aux domaines du savoir ainsi que celle des « travailleurs du savoir » eux-mêmes. Ceci dit, étant donné que le savoir serait une ressource différente de toutes les autres, celui-ci devenant en effet, aux dires de Drucker, régulièrement obsolète, « de sorte que le dernier savoir en date est l'ignorance de demain », cette « ressource » serait sujette à de constants changements –pour le moins brusques et rapides. C'est pourquoi, le management ne cessera, à en croire notre auteur, de s'étendre au-delà des entreprises commerciales, espace où il naquit il y 125 ans, pour s'appliquer, je le cite : à « la gestion des ressources en savoir de la société, en particulier l'éducation et la santé, deux secteurs aujourd'hui « sur-administrés » et « sous-gérés ». Des prédictions ? Non. Seulement les implications d'un avenir déjà derrière nous<sup>356</sup>.

A la lumière de notre présentation de ce chapitre consacré à l'évolution de la pensée de Drucker, et ce sur près de quatre décennies, auteur que nombre de théoriciens de la gestion considèrent comme le « père » du management moderne, nous résumerons ses propos de manière très synthétique et schématique en insistant sur les différents destinataires de ses écrits et discours, propos qui suivent les mutations des principales « sources » de productivité. Ses premiers écrits eurent en effet pour principal objectif de mobiliser avant tout les membres des directions d'entreprises, ceux-ci s'adresseront ensuite tout particulièrement aux cadres, puis, dès la fin des années 1970, ses écrits seront directement destinés aux managers afin qu'ils se préoccupent de la productivité des travailleurs dits du « savoir », travailleurs qui, comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises, seraient de plus en plus appelés à

---

<sup>356</sup> Peter Drucker, *ouvrage cité*, 2000, préface, p. 8-11.

« gérer leur propre carrière ». Nous verrons avec notre présentation des différents ouvrages de Thomas Peters que ces velléités de mobilisation et de responsabilité personnelles, de « gestion de soi », s'appliqueront de plus en plus à l'ensemble des individus, et ce aussi bien à ceux travaillant à l'intérieur de l'entreprise qu'aux nombreux externes rattachés à celle-ci, advenant que ces derniers seraient désormais intégrés à un système dit en « réseau ».

## CHAPITRE VI

THOMAS PETERS :

### DE LA QUÊTE D'EXCELLENCE DES ENTREPRISES AU PROCESSUS D'« ENTREPRENEURISATION » DES INDIVIDUS ÉVOLUANT DANS DES UNIVERS EN RÉSEAU

Ancien consultant en stratégies des affaires au sein du célèbre cabinet-conseil McKinsey, Thomas Peters (1942- ) anime désormais, entre autres choses, de nombreux séminaires à travers le monde. Il est actuellement reconnu comme l'un des plus importants "gourou" du management. A la différence de Peter Drucker, dont les propos seraient destinés à un public élitiste composé principalement de hauts dirigeants des milieux des affaires, les ouvrages de Peters s'adresseraient quant à eux plutôt aux jeunes gestionnaires et autres étudiants en management. Ce dernier serait reconnu pour son pragmatisme et son franc-parler ainsi que pour sa manie de changer d'avis et de mettre ses propres idées rapidement au rebut. Celui-ci se plaît en effet à déclarer, je le cite : « "on" dit que je me contredis moi-même. Je considère cela comme le plus grand compliment que l'on puisse me faire ». Nous préciserons pour terminer que ses propos, comme nous aurons l'occasion de le constater au cours de cette présentation, tendront au fur et à mesure de l'évolution de son discours à rejoindre à maints égards l'univers de la "psycho-pop", du moins dans ses écrits les plus récents. Au vu de cette brève présentation de l'auteur, abordons à présent ses principaux ouvrages –ces derniers couvrant les vingt-cinq dernières années.

« Le grand problème qui se pose lorsqu'on aborde l'organisation d'un point de vue rationaliste, c'est que les gens ne sont guère rationnels. L'homme n'est tout simplement pas fait pour le vieux modèle de Taylor, ni pour les organigrammes d'aujourd'hui (ou vice versa)<sup>357</sup>. En fait, si nous comprenons bien la psychologie actuelle, l'homme est l'ultime symbole du conflit<sup>358</sup> et du paradoxe. Pour comprendre comment les meilleures entreprises réussissent si bien à susciter l'envie de s'engager et d'innover régulièrement chez des dizaines et même des centaines de milliers d'individus, il est indispensables de tenir compte de leur manière de traiter ces contradictions inhérentes à la nature humaine » (Peters et Waterman, 1983, p. 75).

## 6.1 A la recherche de l'excellence

Nous débuterons notre présentation des travaux de Thomas Peters par son ouvrage publié en 1982 intitulé *In Search of Excellence*<sup>359</sup>, ouvrage co-rédigé avec Robert Waterman<sup>360</sup> qui paraîtra en français sous le titre : *Le prix de l'excellence*. Cet ouvrage connaîtra un immense succès auprès d'un grand nombre de gestionnaires et, ce faisant, aura un impact certain sur la manière d'aborder l'univers de la gestion au cours des années 1980. L'objectif dudit ouvrage sera de mettre en lumière les principales qualités caractérisant le mieux –aux dires des auteurs– le succès et la réussite de certaines des “meilleures” entreprises. Il se veut également une remise en question de la prépondérance du “rationalisme” généralement enseigné selon eux au

<sup>357</sup> Il serait en effet étonnant, souligneront les auteurs, de voir à quel point dans les meilleures entreprises les dispositifs rationnels et formels d'organisation seraient contournés.

<sup>358</sup> Notion qui fut déjà abordée en 1925, tel que nous l'avons vu dans notre présentation des travaux de Mary Follett, une des pionnières du management, sous l'angle de l'importance de tout mettre en œuvre afin de « gérer les conflits de manière constructive » et ce, dans l'idée de faire du conflit un acteur positif plutôt que d'essayer de l'éviter ou encore de le supprimer. Question que nous avons également abordée dans le cadre de notre précédent chapitre relatif à l'évolution de la pensée de Drucker, lorsque ce dernier mettait de l'avant l'importance de considérer l'existence des conflits au sein des entreprises, ceci à dessein de tenter d'en tirer le meilleur parti.

<sup>359</sup> Thomas Peters et Robert Waterman, *Le Prix de l'excellence*, Paris, InterÉditions, 1983 ; titre original : *In Search of Excellence*, Harper & Row, Publishers, Inc., New York, 1982.

<sup>360</sup> A l'instar de Thomas Peters, Robert Waterman fut pendant plus de vingt ans l'un des principaux dirigeants du cabinet-conseil McKinsey & Company, avant de fonder en 1986 sa propre société de conseil, Waterman & Company. Il serait considéré par beaucoup comme l'un des consultants les plus respectés et écoutés à travers le monde.



sein des écoles de gestion ; ceci dit, sans pour autant adhérer totalement aux positions défendues par les tenants de l'école dite des "relations humaines" –courant dont nous avons dressé un bref portrait avec les travaux effectués par Elton Mayo. Autrement dit, la position "idéale" se trouverait « entre ces deux extrêmes », affirmeront Peters et Waterman.

Suite à plusieurs années passées à observer les entreprises qui représentent le mieux, à leurs yeux, cette "quête de l'excellence", ces derniers en arrivèrent à la conclusion que celles-ci se caractérisent avant tout par leur capacité à mettre en pratique des principes considérés comme tout relativement basiques. Nous citerons en effet les auteurs : « l'étude montrait, plus clairement encore que nous l'aurions espéré, que les meilleures entreprises excellaient, avant tout, dans les principes de bases ». Ils s'évertueront ainsi à exposer les principes de base –au nombre de huit selon eux– adoptés par les entreprises les plus "novatrices" et les plus "performantes", autrement dit, à relever les caractéristiques qui en feraient des entreprises modèles, au regard des deux auteurs, à commencer par le concept d'« innovation ». Ces derniers feront de ce concept l'élément et principe premier de leur présentation, soit le fil conducteur de leur ouvrage. Ce concept d'innovation, comme nous l'avons vu et aurons encore l'occasion de le voir à maintes reprises, tend à prendre une place prépondérante dans la littérature managériale.

### *L'esprit d'innovation*

A l'instar de Schumpeter, puis de Drucker<sup>361</sup>, Peters et Waterman insisteront longuement sur l'importance, cruciale selon eux, de favoriser et encourager l'esprit d'innovation au sein de chaque entreprise. Effectivement, je cite :

---

<sup>361</sup> Les auteurs relèveront effectivement qu' « il y a dix ans, Peter Drucker avait anticipé ce besoin d'adaptation en écrivant dans *The age of discontinuity* : "Les chefs d'entreprise vont devoir apprendre à bâtir et à diriger des organisations novatrices" ». Thomas Peters et Robert Waterman, *ouvrage cité*, p. 126.

« Nous affirmâmes que les entreprises innovatrices non seulement réussissent exceptionnellement bien dans la production de nouveautés sur la plan commercial ; mais qu'elles sont aussi particulièrement habiles à réagir aux moindres changements dans leur environnement » (Peters et Waterman, 1983, p. 33).

Ces derniers déploreront néanmoins le fait que malgré l'importance de l'innovation, nombre de grandes entreprises, même s'il elles ne cessent pas complètement d'innover, tendraient à le faire de moins en moins, ce qui conduirait selon eux à la disparition de la source même de leur développement initial<sup>362</sup>. Aussi, serait-il primordial à leurs yeux d'avoir pour souci de permettre à tout innovateur potentiel de donner toute la mesure de son talent, « même au prix d'une légère folie ». Une entreprise étant avant tout une entité "organique" composée d'individus et non une simple organisation "mécanique" et "bureaucratique", celle-ci reposerait ainsi largement, aux dires des auteurs, « sur les initiatives individuelles ou collectives sur le plan de l'innovation et de l'énergie créatrice »<sup>363</sup>. Il s'agirait dès lors d'encourager les « innovateurs à tous les niveaux de l'entreprise », de « considérer que chacun est un innovateur ». Ces propos mettent ainsi de l'avant l'importance que les auteurs prêtent aux individus en tant qu'entités singulières.

#### *Le parti pris de l'action : agir avant tout*

Un autre principe essentiel au regard de Peters et Waterman résiderait au fait que les entreprises observées misent avant tout sur l'action au lieu de s'adonner à de longues séances d'analyses et de réflexions qu'ils qualifient de stériles et de sclérosantes. Nous pouvons ainsi noter un certain rejet d'une rationalité jugée trop rigide et calculatrice. Les auteurs d'affirmer en effet : « la priorité donnée à l'action est la caractéristique la plus importante des meilleures entreprises », c'est ainsi que la nature des systèmes formels des "meilleures entreprises" aurait tendance à encourager la fluidité et l'expérimentation. Selon ces derniers :

<sup>362</sup> Nous relèverons au passage que le fait de déplorer un manque ou une faiblesse, que ce soit au niveau de la productivité, de la performance ou encore dans la capacité d'innovation, ce autant de la part des entreprises que de celle des individus, s'avère récurrent au sein des discours gestionnaires.

<sup>363</sup> Thomas Peters et Robert Waterman, *ouvrage cité*, p. 59.

« Que ce soient leurs nombreuses façons de communiquer informellement ou leurs manières spéciales de recourir à des dispositifs ad hoc, comme les groupes d'intervention, les meilleures entreprises obtiennent une action rapide parce que leurs organisations sont fluides » (Peters et Waterman, 1983, p. 136).

Ces derniers propos nous conduisent alors à aborder un autre élément important, aux dires des auteurs, à savoir celui de préserver une structure d'organisation se voulant simple et légère.

### *Maintenir une structure simple et légère*

A en croire les auteurs, la plupart des meilleures entreprises se démarqueraient par moins d'échelons hiérarchiques et moins de structures formelles évidentes. Je cite :

« L'apparence d'absence de respect rigide de la hiérarchie constitue une autre caractéristique frappante des meilleures entreprises. La hiérarchie existe certes pour ce qui est des grandes décisions, mais on n'y a guère recours pour les communications courantes » (Peters et Waterman, 1983, p. 263)<sup>364</sup>.

D'autre part, un corollaire à cette forme structurelle simple serait une équipe dirigeante réduite, une structure organisationnelle qui reposerait sur une forme de direction que les auteurs qualifient de « management baladeur ». Ce faisant, la direction montrerait selon eux son désir de privilégier une communication fluide et flexible au sein de l'entreprise. Or, afin d'exploiter un maximum cette flexibilité structurelle, tout en maintenant une certaine cohésion sociale dans un monde en constante évolution, pour paraphraser les présents auteurs, il serait des plus importants de conserver et entretenir une « culture d'entreprise » forte.

---

<sup>364</sup> A la lecture de ces propos, nous relèverons ainsi que ce propos nous révèle que la hiérarchie tient encore une place importante à ce moment-ci du discours de Thomas Peters, du moins en ce qui a trait aux décisions majeures. Toutefois, nous constaterons qu'il en sera tout autre dans les propos qu'il tiendra dans les années 1990.

*La valorisation d'une culture d'entreprise*

A en croire ces derniers, les meilleures entreprises seraient mues par des systèmes de valeurs cohérents et par une philosophie à laquelle tous les employés puissent adhérer, tout en précisant que cette culture d'entreprise porte généralement la marque de la personnalité du *leader* en place. Peters affirmera en effet :

« Je crois que si une entreprise veut faire face au défi que représente la constante évolution du monde, elle doit être préparée à tout modifier en elle, tout sauf ses croyances. En d'autres termes, la philosophie fondamentale, l'esprit et le dynamisme d'une entreprise jouent un rôle beaucoup plus important que les ressources technologiques ou économiques, la structure d'organisation, l'innovation, et le calendrier de ses actions. Tous ces éléments ont une grande part dans la réussite. Mais ils sont, à mon avis, dépassés par la force de l'adhésion du personnel aux principes de base de l'entreprise et par la fidélité avec laquelle chacun les applique » (Peters et Waterman, 1983, p. 279).

Ainsi, afin que les individus puissent ressentir un certain sentiment d'appartenance à l'endroit de leur entreprise « en perpétuel transformation », certains liens doivent être maintenus, aux dires de ceux-ci, sans avoir toutefois la raideur des relations hiérarchiques d'antan. Nous citerons ici Boltanski et Chiapello :

« La solution imaginée par les auteurs consiste donc, d'une part, à assouplir et à alléger les dispositifs institutionnels, toujours suspects d'enfermer la menace d'un retour de la rigidité et, d'autre part, de conférer, au sein des dispositifs économiques, un rôle important aux relations personnelles et à la confiance que s'accordent les personnes, de façon à rendre possible la coordination entre les différentes ressources qui concourent à la formation de la valeur ajoutée » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 131).

Aussi, serait-il plus juste, selon nous, de parler d'« adhésion » entre guillemets, attendu que les individus n'auraient pas vraiment le choix d'adhérer ou non à cette « culture » que l'on tend à leur imposer, plusieurs auteurs parleront en effet à ce sujet d'injonctions paradoxales<sup>365</sup>. Nombres d'auteurs critiques souligneront qui plus est, à

<sup>365</sup> Nous pensons notamment à l'analyse effectuée par Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac dans leur ouvrage *Le coût de l'excellence*, ouvrage publié en 1991 (et réédité en 2007 avec une nouvelle introduction) en réponse au présent ouvrage de Peters et Waterman, ou encore à celle de Gaulejac dans son ouvrage paru en 2005, *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Éditions du Seuil.

l'instar de Bernard Gazier, que ce concept de "culture d'entreprise" s'inscrit pleinement dans la perspective théorique du modèle de gestion des années 1980, soit « dans son ambition et radicalité maximale : la recherche d'une unanimité au sein de l'entreprise en faveur du groupe et de l'efficacité<sup>366</sup> ». Ce dernier nous donnera ainsi une définition fort intéressante de ce dit concept de « culture d'entreprise » :

« L'idée de valeurs développées en commun par les salariés d'une entreprise. Ces valeurs facilitent les réponses à des problèmes d'adaptation externe tout comme elles favorisent l'intégration interne. Il ne s'agit donc pas évidemment d'une culture au sens global du terme, engageant une ou plusieurs représentations du monde, mais d'un ensemble de normes, de modes de pensées de base qui, intériorisées, orientent spontanément les actions des individus. En adoptant un terme d'économie, le projet est d'influencer les "préférences" des participants, de modifier leurs motivations » (Gazier, 2004, p. 87).

Concernant ce concept de « culture d'entreprise », Jorda tiendra quant à lui les propos suivants :

« Pour favoriser ces prises de conscience, les structures participatives diffusent les normes managériales du raisonnement, les critères de la rentabilité économique, un dénominateur culturel commun fondé sur l'objectivité et la validité des méthodes de gestion. Ce langage, présenté comme neutre et objectif, est répercuté de proche en proche sur les exécutants dans les différentes instances de dialogue » (Jorda, 1999, p. 121)<sup>367</sup>.

Dès lors, le partage de valeurs communes tant vanté par Peters et Waterman devrait davantage être considéré comme s'inscrivant dans une stratégie visant avant tout la recherche d'un maximum d'efficacité et de productivité de la part du personnel d'entreprise.

### *Le souci du personnel*

Le souci de l'"adhésion" du personnel aux valeurs véhiculées par l'entreprise nous amène à aborder la question du statut réservé aux individus par lesdites

<sup>366</sup> Bernard Gazier, *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, Éditions La Découverte (3e édition), coll. Repères, 2004, p. 87.

<sup>367</sup> Henri Jorda, *Travail et discipline : De la manufacture à l'entreprise intelligente*, Paris et Montréal, L'Harmattan, 1999.

entreprises "modèles", cela attendu que la productivité des entreprises dépendrait en grande partie de la motivation du personnel, comme le mettront en exergue les auteurs. Aux dires de ces derniers :

« Bien que la plupart des directions soutiennent que leurs sociétés ont le souci du personnel, le trait distinctif des meilleures entreprises est que, chez elles, cette préoccupation est extrême et omniprésente. La seule description adéquate passe par l'exemple » (Peters et Waterman, 1983, p. 246).

Il s'agirait par conséquent, à l'image des meilleures entreprises qui « se considèrent comme une grande famille », pour reprendre les propos des auteurs, de traiter l'ensemble du personnel avec respect et dignité, de les traiter comme des adultes ou encore mieux : de les considérer comme autant d'associés. En d'autres termes, ces derniers préconisent de considérer chaque salarié –et non pas les investissements et la mécanisation– « comme la source primordiale de gains de productivité<sup>368</sup> ». Ainsi, tout en louant le principe d'« interchangeabilité » des individus, de même que celle des tâches à accomplir<sup>369</sup>, ces derniers vanteront, à titre d'exemple, la multiplicité des expressions utilisées dans les meilleures entreprises, et ce à dessein de « valoriser le statut de l'employé comme individu ». C'est alors, tout en avouant que cela peut sembler quelque peu naïf, que Peters et Waterman déclareront ce qui suit :

« Des mots comme associé (Wal-Mart), membre de l'équipage (McDonald's), et membre de la distribution (Disney) montrent l'importance spécifique des individus dans les entreprises exemplaires » (Peters et Waterman, 1983, p. 262).

<sup>368</sup> Thomas Peters et Robert Waterman, *ouvrage cité*, p. 242.

<sup>369</sup> Nous noterons au passage qu'à travers ce principe d'« interchangeabilité » des individus et des tâches, nous pourrions y voir là une volonté d'uniformisation et d'aplanissement des compétences professionnelles, voire même de dévalorisation, surtout en ce qui a trait aux employés engagés pour effectuer les tâches considérées comme les plus "rudimentaires", telles celles habituellement exigées dans le genre d'entreprise citées ci-dessous en exemple.

Remarquez que cette *rhétorique* langagière devrait, selon nous, davantage se comprendre comme un discours euphémique, que comme une réelle volonté de considérer les employés comme de véritables associés.

### *L'écoute du client*

D'autre part, si l'on s'en tient aux propos émis par nos auteurs, une autre caractéristique qui ferait que les entreprises observées parviennent à tirer leur épingle du jeu, cela en dépit du fait qu'elles évolueraient dans un univers toujours concurrentiel, résiderait dans leur capacité à se montrer à l'écoute du client. En effet, selon eux : « les meilleures entreprises sont vraiment à l'écoute de leurs clients et passent aux actes. Les autres se contentent d'en parler<sup>370</sup> ». Au sujet de cette capacité à se focaliser ‘réellement’ sur le client, principe sur lequel nous reviendrons, ces derniers tiendront cependant les propos suivants :

« Aucune théorie de gestion n'est d'un grand secours pour expliquer le rôle du client dans la meilleure entreprise type. Tout au plus, la théorie récente parle-t-elle de l'influence importante de l'environnement extérieur sur l'entreprise. Néanmoins, elle passe à côté de l'intensité de cette polarisation sur le client que l'on trouve chez les plus performantes, et ignore que l'intensité semble être l'un des secrets les mieux gardés de l'entreprise américaine » (Peters et Waterman, 1983, p. 169-170).

### *La gestion des paradoxes*

Peters et Waterman porteront finalement une attention toute particulière à la gestion des paradoxes, attendu que pour eux, l'individu représente la source suprême du paradoxe. A en croire ces derniers, l'homme serait premièrement mené par une dualité essentielle, à savoir qu'il ressentirait *simultanément* un besoin d'appartenance et de singularisation. Ainsi, les individus éprouveraient d'une part, le besoin de se distinguer par rapport aux autres et d'être les maîtres de leur destinée –du moins d'en avoir l'impression– et, d'autre part, ceux-ci auraient, dans un même temps, désespérément besoin de donner un sens à leur vie, c'est pourquoi chacun d'entre

---

<sup>370</sup> Thomas Peters et Robert Waterman, *ouvrage cité*, p. 69.



nous serait prêt à faire beaucoup de sacrifices à l'endroit des institutions qui contribueraient à satisfaire ce besoin<sup>371</sup>. Aussi, aux dires des auteurs, ce serait grâce à une certaine discipline interne, telle que l'instauration d'une forte culture d'entreprise, que les individus obtiendraient la confiance nécessaire leur permettant de jouir d'une bonne autonomie dans le cadre de leur travail. Par ailleurs, toujours selon lesdits auteurs, même la contradiction externe-interne se verrait résolue dans les meilleures entreprises, considérant que ces entreprises seraient tout simplement tournées à *la fois* vers l'intérieur et vers l'extérieur : vers l'intérieur, compte tenu par exemple que la responsabilité du "contrôle de qualité"<sup>372</sup> incomberait avant tout aux individus eux-mêmes, et non à un département bien spécifique ; « vers l'extérieur, dans la mesure où elles ont une réelle volonté d'apporter à leurs clients, service, qualité et solutions innovatrices », ce qui les rendraient ainsi plus attentives à leur environnement extérieur –comme par exemple la proximité l'égard du marché<sup>373</sup>. C'est ainsi que les meilleures entreprises appliqueraient souplesse et rigueur, tout en étant à la fois centralisées et décentralisées, tournées à la fois vers l'intérieur et vers l'extérieur. De ce fait, cela aurait pour avantage d'introduire le "marché" au sein de l'entreprise, advenant –aux dires des auteurs– que la société tendrait de plus en plus à être « menée par les marchés internes et la concurrence interne »<sup>374</sup>. Finalement, un dernier paradoxe que les entreprises, dites modèles, seraient capables, selon eux, de "gérer", résiderait au fait que ces dernières tendraient à s'en tenir à ce qu'elles

---

<sup>371</sup> *Ibid.*, p. 76.

<sup>372</sup> Peters reviendra avec insistance sur l'importance de cette notion de qualité pour en faire un des principes centraux de sa vision du management. Quant à nous, nous nous arrêterons sur cette notion phare, propre au discours gestionnaire des années 1980, lors de la présentation du prochain ouvrage dudit auteur.

<sup>373</sup> Thomas Peters et Robert Waterman, *ouvrage cité*, p. 317.

<sup>374</sup> *Ibid.*, p. 225. Nous verrons que ledit marché tendra à occuper une place toujours plus importante au fil des ouvrages de Peters. Concernant la notion de concurrence interne, les auteurs mentionneront que l'approche dite rationaliste d'organisation d'entreprise tendait, quant à elle, à laisser peu de place à la compétition interne, une entreprise n'étant pas censée entrer en compétition avec elle-même. Exception faite, souligneront ces derniers, de la société *General Motors* qui fut la première à lancer l'idée de compétition interne, voici de nombreuses décennies. Voir à ce sujet l'ouvrage de Peter Drucker, *Concept of the corporation* (1972 [1946]), ouvrage que nous avons choisi de ne pas aborder dans le cadre de notre travail.



savent faire le mieux, tout en s'adonnant constamment à des changements. Autrement dit, pour citer à nouveau les auteurs : « les meilleures entreprises semblent aussi être en constante réorganisation. Elles le sont, mais la plus grande part de cette réorganisation est marginale. La forme fondamentale change rarement autant<sup>375</sup> ».

*La nécessité d'un nouveau vocabulaire managérial pour de nouveaux modèles de gestion d'entreprise*

En guise de conclusion à ce premier ouvrage de Peters, nous reviendrons sur ces velléités qu'auraient les ''meilleures entreprises'' de gérer toute l'ambiguïté et les paradoxes inhérents à la nature humaine, entreprises qui, aux dires des auteurs, devraient par conséquent servir de modèles à tout organisme désireux de ''réussir'' en ce dernier quart de XXe siècle. C'est pourquoi, au regard de ces derniers, nous aurions besoin d'un nouveau langage managérial :

« Structures temporaires, groupes ad hoc, organisations fluides, différentialiste, orientation vers l'action, concurrence interne, engouement, technique de la fantaisie, battants du produit, cabales et organisations parallèles », autant de termes qui tendraient à remettre en question notre façon de voir, attendu en effet qu'ils impliqueraient *à la fois* une absence de direction claire et un besoin d'action sans précédant (Peters et Waterman, 1983, p. 383).

C'est alors, les auteurs d'affirmer, que de nouvelles métaphores, de nouveaux modèles s'avéreraient nécessaires à la construction d'un ensemble d'organisation d'entreprise sensé et cohérent<sup>376</sup>.

---

<sup>375</sup> *Ibid.*, p. 307.

<sup>376</sup> *Ibid.*, p. 122.

## 6.2 L'art de « gérer » les opportunités économiques dans un monde toujours plus chaotique

Dans son ouvrage *Le Chaos management*<sup>377</sup>, traduction française de "Thriving on Chaos" paru en 1987, Peters annonce d'entrée de jeu que les lecteurs de ces ouvrages précédents, même s'ils reconnaîtront certaines des idées présentes dans cet ouvrage, découvriront avec étonnement, sinon stupeur, des prescriptions dont la hardiesse et la portée seraient sans commune mesure avec tout ce qui a pu être proposé jusqu'ici. Attendu que l'environnement concurrentiel serait plus que jamais « chaotique », ce présent ouvrage traiterait, aux dires de ce dernier, « d'une révolution, une révolution incontournable », soit qu'il proposerait rien de moins que de remettre en question tous les concepts de management.

« Aujourd'hui, la flexibilité et la passion du changement doivent remplacer notre inclination pour la production de masse destinée à des marchés de masse et fondée sur la possibilité depuis longtemps révolue de faire des prévisions relativement fiables » (Peters, 1988, p. 9).

En effet, la passion du changement, du tumulte et même, du *chaos*, serait devenue selon lui indispensable à la survie de l'entreprise et, a fortiori, à sa réussite. Il s'agirait dès lors pour « les champions de demain » d'aller au devant du chaos, de le considérer « comme une source d'avantage concurrentiel » : « c'est en gardant ce principe à l'esprit que nous devons aller de l'avant », affirmera l'auteur. Ce faisant, à en croire Peters, le chaos et le climat d'incertitude dans lesquels nous évoluerions en ce moment pourront devenir profitable –s'ils ne le sont pas déjà– aux entrepreneurs avisés, c'est alors, je le cite : que « le succès d'une entreprise dépendra de son aptitude à capitaliser sur les soubresauts du marché »<sup>378</sup>. Ainsi, celui-ci de

<sup>377</sup> Thomas Peters, *Le Chaos management*, Paris, InterÉditions, 1988 ; titre original : *Thriving on Chaos*, Alfred A. Knopf, Inc., New York, 1987.

<sup>378</sup> *Ibid.*, avant-propos, p. 9-10. Ces propos nous rappelant ceux de Schumpeter au sujet de l'exécution de "nouvelles combinaisons productives" possibles grâce à la vivacité des entrepreneurs les plus déterminés. Nous devons toutefois y apporter une nuance importante, attendu en effet que chez l'économiste, ces transformations auraient généralement lieu par *grappe*, et non de façon continue, comme nous laissent penser les propos de Peters. En outre, ces nouvelles combinaisons ne permettraient pas, pour l'économiste, de transformer de manière radicale et soudaine le paysage économique. Cela dit, tout en étant conscient du fossé historique et surtout temporel séparant les deux auteurs.

poursuivre : « appréciation de l'urgence de la situation et goût des transformations radicales doivent devenir une norme sans cesse présente à l'esprit<sup>379</sup> ». Chacun des actes du manager se devrait par conséquent d'entretenir un « sentiment d'urgence », cet état d'esprit faisant alors en sorte que l'ensemble de l'entreprise se trouve être sur un mode permanent d'expérimentation, de changement et d'amélioration continus. Nous pouvons ainsi constater que les propos de Peters s'inscrivent dans le prolongement de ceux émis par Peter Drucker au début des années 1980, dans son ouvrage *Managing in Turbulent Times*, tout en poussant plus loin l'idée de changement qui, sous la plume de Peters, devient alors « nécessité » de « transformations radicales », voire de « révolution ».

#### *Chérir les champions de l'innovation*

Aux dires de Peters, « afin de nourrir le flux constant d'innovations indispensables à la survie d'une entreprise », les managers devront absolument « personnifier l'esprit d'innovation » dans leur gestion quotidienne. Il s'agirait par conséquent d'offrir un soutien inconditionnel à tout innovateur potentiel, soit de « chérir les champions de l'innovation », pour reprendre l'expression de l'auteur. Aussi, « face aux turbulences du marché », il ne serait plus suffisant que seuls les individus en charge de développer de nouveaux produits, ou encore de nouvelles technologies, se préoccupent des questions d'innovation, nous devrions en fait « faire de l'innovation un mode de vie pour tous les membres de l'entreprise<sup>380</sup> », dicit Peters. C'est pourquoi, il serait essentiel selon lui que « les leaders performants travaillent avec diligence afin de recueillir l'adhésion de tous<sup>381</sup> ». Dès lors, au regard de celui-ci, le souci principal de tout bon manager serait d'impliquer tout le

---

<sup>379</sup> *Ibid.*, p. 48.

<sup>380</sup> *Ibid.*, p. 330.

<sup>381</sup> Peters spécifiant à ce propos que le meilleur moyen d'y parvenir est encore d'écouter les autres, et de les écouter sérieusement. Autrement dit, si le manager modèle des cinquante dernières années devait savoir parler et donner des ordres, selon lui, celui des années quatre-vingts, et au-delà, se doit et se devra avant tout d'écouter les individus les plus prometteurs.

personnel, et ce à tous les niveaux et dans tous les départements quelles que soient les fonctions assignées. Peters fera notamment référence aux « programmes qualités »<sup>382</sup>, pour lesquels tout à chacun se devrait, selon lui, d'assumer l'entière responsabilité. Je le cite : « la mobilisation générale du personnel est nécessaire pour atteindre le niveau de qualité, de service et de flexibilité qu'exige l'environnement concurrentiel d'aujourd'hui »<sup>383</sup>. Par conséquent :

« Pour atteindre le niveau de mobilisation du personnel qui donnera à l'entreprise une grande flexibilité, une obsession de la qualité et donc un avantage concurrentiel, nous devons : Constituer autant que possible une structure en équipes afin de réaliser des objectifs ambitieux, d'encourager les applications pratiques et de stimuler l'innovation et la participation de chacun » (Peters, 1988, p. 354).

C'est ainsi, pour citer Boltanski et Chiapello, que :

« Cette attention obsessionnelle à l'adaptation, au changement, à la "flexibilité" repose sur une série de phénomènes qui ont marqué profondément les esprits à partir de la fin des années 70 et que les auteurs réintroduisent sans autre examen sous le thème de la concurrence exacerbée » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 114).

« Les travailleurs eux-mêmes, nous dit-on, doivent être organisés en petites équipes pluridisciplinaires (car elles sont plus compétentes, plus flexibles, plus inventives et plus autonomes que les services spécialisés des années 60) dont le véritable patron est le client et qui se dotent d'un coordinateur mais pas d'un chef » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 117).

Nous avons vu en effet que dans les années 1960, l'enjeu était la motivation des cadres, alors qu'à l'horizon des années 1990, « la question de savoir comment engager les cadres n'est plus traitée que comme un cas particulier des problèmes posés par la mobilisation générale de tous les employés »<sup>384</sup>, pour reprendre Boltanski et Chiapello. Ceci étant, reconnaitra Peters, nous serions ici devant un des nombreux

---

<sup>382</sup> Programmes qui prennent par exemple la forme de "Cercles de Qualité Totale", dont nous avons déjà fait mention lors de notre partie consacrée à la circulation et diffusion des modes managériales, ou encore qui s'inscrivent dans les activités des divers Instituts pour la "Qualité et le Management". Cf. notamment l'ouvrage de Vincent de Gaulejac, *ouvrage cité*.

<sup>383</sup> Thomas Peters, *ouvrage cité*, 1988, p. 364.

<sup>384</sup> Boltanski et Chiapello, *ouvrage cité*, p. 101-101. Problèmes qui, soient dit en passant, seront amplifiés par la pratique des licenciements et des restructurations, pratiques douloureusement ressenties pour le personnel.

paradoxes relatifs aux modes gestionnaires des années 1980, advenant qu'il s'agirait de « réduire le contrôle pour augmenter la qualité ». Dès lors, la seule façon de surmonter cette apparente contradiction serait selon lui de favoriser et encourager l'« auto-contrôle ». Autrement dit, « il faudrait que le seul type de contrôle, soit l'autocontrôle, obtenu par un personnel formé, engagé, bien outillé, libéré des pesanteurs bureaucratiques et rémunéré au mérite », dicit Peters. Or, pour ce faire, il serait impératif aux yeux de ce dernier que les performances de chaque employé soient évaluées en permanence<sup>385</sup>. Cette forme de rémunération, qui se voudrait basée sur le mérite et la performance, tendrait à se faire légion dans la littérature gestionnaire des années 1980 et s'inscrit pleinement dans une logique d'*individualisation* du rapport salarial. Ceci étant, rares sont les auteurs qui se proposent de définir clairement la nature de ces deux concepts, si ce n'est de manière hautement réductrice et essentiellement quantitative ; lacune qui, à nos yeux, s'avère grandement problématique.

### *Garantir la sécurité de l'emploi*

Ces exigences de mobilisation accrue de la part de l'ensemble des employés ne pourront se faire, selon Peters, sans offrir en échange une certaine sécurité de l'emploi. Nous en voulons pour preuve cette longue tirade qui, selon nous, traduirait de manière synthétique l'essence de la posture théorique, et surtout *idéologique*, soutenue par notre auteur en cette fin des années 1980 :

« Avant de demander au personnel de prendre constamment des risques pour apporter sans cesse des améliorations et en vue de favoriser la flexibilité et le changement, il faut : Garantir l'emploi à une grande partie du personnel, à condition toutefois que les performances individuelles soient satisfaisantes. [...] L'instabilité ambiante exige en permanence des changements technologiques, des modifications dans les procédures de travail, des restructurations, la formation d'alliances stratégiques avec d'autres entreprises, la réduction drastique de la durée de vie des produits et l'instauration de

---

<sup>385</sup> Thomas Peters, *ouvrage cité*, 1988, p. 460.

systèmes de gestion comme le juste-à-temps<sup>[386]</sup>. Pour une passion absolument inédite pour le changement et la flexibilité. En plus de la nécessité de former et de changer l'état d'esprit du personnel, il faut aussi lui assurer, d'une manière ou d'une autre, la sécurité de l'emploi, pour montrer sans aucun doute possible l'importance que la direction attache au personnel et à ses compétences » (Peters, 1988, p. 408)<sup>387</sup>.

Ce souci de la sécurité de l'emploi rejoint ainsi les propos tenus en 1980 par Drucker, dans son ouvrage *L'entreprise face à la crise mondiale*. Cela dit, cette sécurité de l'emploi devrait être envisagée, au regard de Peters, sous les trois optiques (fondamentales) suivantes : premièrement, que la sécurité de l'emploi soit offerte en échange de la flexibilité et de la détermination de l'ensemble du personnel à prendre des risques<sup>388</sup> ; deuxièmement, que tout employé soit considéré comme un "placement" à long terme qui justifierait des « investissements constants », en considérant également les possibilités de recyclage du personnel ; et, finalement, que nous passions d'une conception axée sur la réduction des coûts, la main-d'œuvre étant ici considérée comme un "facteur de production" (donc comme une dépense), à une stratégie d'accroissement du chiffre d'affaires, les coûts de main-d'œuvre devenant ainsi un investissement pour le plus grand bénéfice de l'entreprise. A la lecture de ces propos, nous sommes à même de constater que la vision défendue par Peters s'inscrit pleinement dans celle proposée par les tenants de la théorie du capital

<sup>386</sup> Cette réduction de durée des produits s'inscrivant ainsi dans une logique d'"obsolescence programmée". Quant aux modes de gestion basés sur le "juste-à-temps", ils s'inscrivent quant à eux dans le modèle de production appelé "toyotisme". Système élaboré par Taiichi Ohno, un des ingénieurs des usines Toyota. Ce modèle japonais étant composé de diverses stratégies entrepreneuriales dont notamment : ladite approche reposant sur le "just in time" (JIT) afin de réduire au maximum les coûts de gestion du stock, mode de gestion également appelé production "à flux tendus" (ou en "temps réel"), le fameux *kaizen* basé sur un processus d'amélioration continue, le KanBan (système d'étiquettes indiquant le nombre de pièces à produire ce qui éviterait ainsi toute production excédentaire), des équipes autonomes de production ou encore lesdits contrôles de qualité.

<sup>387</sup> Nous relèverons à nouveau que ses présents propos, à l'instar de ceux émis précédemment par Drucker, possèdent une forte teneur positiviste et normative, tout en ayant un caractère tautologique : à savoir que les nombreuses injonctions au changement et à l'innovation permanente nous sont dépeintes comme autant de nécessités, tout en servant, d'autre part, à légitimer et justifier de tels propos qui, soit dit en passant, ont la prétention d'être essentiellement descriptifs.

<sup>388</sup> Soit que cette assurance de sécurité en échange de la flexibilité des employés se traduirait, aux dires de différents auteurs, par cette nouvelle notion exprimée par le néologisme de "flexicurité".

humain<sup>389</sup>. Nous citerons ici Gazier : « la théorie du capital humain exploite ainsi radicalement, dans le droit fil de l'investissement-formation, le rapprochement entre potentiel humain et potentiel productif d'une machine<sup>390</sup> ».

### *La focalisation sur le client*

Peters reviendra à nouveau sur l'importance de se polariser sur le client, en ne préconisant rien de moins que de « lancer une révolution-client ». En effet, selon lui :

« Les sources de croissance ne résident plus dans l'amélioration de routines mais dans l'exploitation de l'instabilité continue du marché. Pour tirer parti du chaos, le client doit être physiquement et spirituellement, omniprésent dans l'entreprise. Face à des marchés où règne la loi du plus fort, il faut : Faire du client une obsession » (Peters, 1988, p. 226).

Ce faisant, pour reprendre à nouveau l'analyse de Boltanski et Chiapello :

« La mise en concurrence a remplacé le travail accompli par les directeurs de ces unités, qui peuvent en retour s'appuyer sur les exigences des clients pour exercer un contrôle qui ne semble plus venir d'eux mais du marché. Au niveau de l'usine, la suppression des stocks, dispositif central du toyotisme, outre qu'elle réduit les frais liés au stockage, a surtout pour effet de faire parvenir directement dans l'atelier la pression de la demande. [...] Le contrôle s'exerce alors par la transmission de la demande du client à laquelle tous doivent faire face, les cadres et les non-cadres, comme une seule équipe dans l'adversité » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 128-129).

Cet argument qui consiste à faire valoir que l'entreprise serait avant tout au service de la clientèle permettrait ainsi, aux dires de ces derniers, de déplacer les velléités de recherche de profits de la part de l'entreprise sur la satisfaction même des

<sup>389</sup> Thomas Peters, *ouvrage cité*, 1988, p. 416. A savoir que cet amalgame entre un employé et les occasions de placements et investissements financiers traduirait bien, selon nous, le fait de considérer de plus en plus l'individu au travail comme un « capital humain » à faire fructifier (*cf.* notre brève présentation de cette posture théorique exposée dans le cadre de notre présentation de l'évolution des travaux de Peter Drucker). La citation qui suit, concernant les « exigences » de formation (continue) du personnel, nous permettra effectivement de rendre compte de cette position idéologique fortement *économiste*. Aux dires de Peters : « la formation permanente des gens, perçus comme un portefeuille à valoriser, doit être une priorité à l'échelle de l'entreprise comme à l'échelle nationale. Dans les entreprises performantes, la valeur ajoutée sera produite de plus en plus par les hommes. Seul un personnel très compétent, c'est-à-dire formé constamment, sera capable de produire de la valeur ajoutée ». *Ibid.*, p. 384.

<sup>390</sup> Bernard Gazier, *ouvrage cité*, p. 64.

consommateurs. Il a toujours été en effet « plus légitime de dire que l'entreprise servait ses clients que d'affirmer qu'elle enrichissait ses propriétaires », souligneront Boltanski et Chiapello. Ceux-ci préciseront que cet argument sera d'autant plus facile à défendre considérant la mise en place de toute une série de dispositifs servant à reporter toute l'attention sur le client<sup>391</sup>.

### *La maîtrise des paradoxes*

Finalement, Peters reviendra sur l'importance de la capacité de composer avec les multiples paradoxes inhérents à l'être humain –comme il se plaît à le rappeler– et, conséquemment, à toute organisation. Il serait en effet primordial, à en croire celui-ci, « pour qui veut s'adapter à ce monde en pleine mutation », de maîtriser tout un ensemble de paradoxes qui, selon lui, tendraient à remettre « en cause la plupart des règles du management classique ». C'est ainsi que le paradoxe fondamental auquel serait confronté tout leader, et ce à tous les niveaux, résiderait à ses yeux, je cite : « dans la nécessité d'instaurer une stabilité intérieure afin de stimuler la recherche de perpétuels changements<sup>392</sup> ». A la lecture de ces propos, nous terminerons l'exposé de la pensée de Peters, durant les années 1980, sur cette dernière citation :

« Les principes de management si chers à nos cœurs sont battus en brèche et les méthodes appliquées autrefois ne suffisent plus à répondre aux besoins. [nouveau paragraphe] Chaque jour, chaque manager doit remettre en question de façon concrète les vieux principes, notamment les relations de cause à effet posées jusqu'à présent en axiomes. Toutefois, les nouvelles règles étant encore floues, le manager doit expérimenter sur le terrain et se demander chaque jour : quelles sont les expériences qui ont permis aujourd'hui de vérifier de nouveaux principes ? » (Peters, 1988, p. 456).

Nous pouvons ainsi constater que Peters remettra vivement en question les modes de gestion dits "traditionnels", qui reposeraient en grande partie sur une approche rationnelle et analytique des problématiques rencontrées et ce, afin de privilégier une approche managériale qui se voudrait plus intuitive et empirique.

<sup>391</sup> Boltanski et Chiapello, *ouvrage cité*, p. 141.

<sup>392</sup> Thomas Peters, *ouvrage cité*, 1988, p. 462.



Nous verrons en effet que cette remise en question des modèles de gestion propres aux années 1960 se fera de plus en plus insistante chez l'auteur.

### 6.3 L'Entreprise libérée ou le triomphe de l'éphémère

Comme le sous-tend le titre de son ouvrage publié au début des années 1990, *Liberation Management*<sup>393</sup>, Peters enjoindra les entreprises à se libérer de manière radicale. A se libérer de quoi me direz-vous ! Du poids écrasant de la hiérarchie, de l'hypertrophie des services centraux, bref : de tout l'héritage de l'entreprise classique qui, aux dires de l'auteur, tendrait à étouffer la curiosité, l'initiative et l'imagination. C'est alors que celui-ci parle à nouveau de révolutionner le management, je le cite :

« La rédaction de cet ouvrage a été un supplice pour moi : j'ai dû me débarrasser du poids de trente ans d'idées reçues. Elle a été une joie : je me suis permis le luxe inouï de me régaler du magnifique désordre de l'économie de marché, qui a pour protagonistes des fous et des rêveurs et qui avance davantage à coups d'échecs qu'à coups de succès. Puisse ce livre être à la hauteur de son titre » (Peters, 1993, p. 16).

« En ce qui concerne L'Entreprise libérée, j'espère qu'il méritera bien le qualificatif de révolutionnaire. [nouveau paragraphe] Ici, c'est la structure qui occupe la première place et le client la dernière » (Peters, 1993, p. 14).

Cette approche que l'auteur qualifiera de « révolutionnaire », nous éloigne ainsi de ses ouvrages précédents qui, aux dires de l'auteur, n'ont consacré qu'une faible part à la question de la structure organisationnelle des entreprises. Il alléguera en effet s'être trompé en n'insistant pas suffisamment sur la primauté, en cette dernière décennie du XXe siècle, de restructurer en profondeur l'ordre hiérarchique existant encore au sein de la majorité des entreprises. Cette importante lacune aurait eu pour effet, selon lui, de réduire à néant la plupart « des efforts de "révolution culturelle" consentis au cours des années quatre-vingt par les entreprises les plus audacieuses du pays ». Car à en croire Peters, dans ce monde de plus en plus débridé, « seule

<sup>393</sup> Thomas Peters, *L'Entreprise libérée*, Paris, Dunod, 1993 ; titre original : *Liberation Management*, Alfred A. Knopf, Inc., New York, 1992.

l'entreprise qui se déstructure, qui démolit sa propre hiérarchie en sachant se former et se transformer au gré des besoins du marché aurait selon ses dires quelques chances de survivre »<sup>394</sup>. Le mot d'ordre de son ouvrage sera alors le suivant : d'abord se restructurer en profondeur, par l'élimination des procédures et l'explosion des hiérarchies, ensuite se rapprocher du client. Ce rapprochement vis-à-vis de la clientèle se révélerait d'autant plus indispensable pour Peters que nous vivrions actuellement une époque dans laquelle « tout subit l'influence de la mode », reine de l'éphémère, pour reprendre ses propres termes. C'est ainsi qu'il fera de cette dernière le fil conducteur du présent ouvrage. Cela dit, concernant ce "nécessaire" rapprochement des clients, ce dernier déclarera toutefois ce qui suit :

« Je suis parvenu dans l'intervalle à une conclusion qui semble contredire la démarche préconisée dans mes livres précédents, c'est-à-dire qu'il faut aussi savoir parfois ne pas écouter le client. Relever le défi d'une économie soumise aux aléas de la mode impose de prêter une attention exceptionnelle à sa propre muse ainsi qu'à celle d'une myriade de collaborateurs de par le monde. Il s'agit rien de moins que de créer des produits et des services qui étonnent, qui satisfont des besoins que les clients eux-mêmes n'imaginent pas avoir (besoins que même les études de marché les plus perfectionnées ne parviennent pas à détecter) » (Peters, 1993, p. 15).

Notez que cette tendance à contredire ses propres propos tendrait à se faire récurrente chez Peters.

Or, pour parvenir à cette libération des entreprises de tout le poids de leur propre passé, il serait capital à en croire notre auteur que tout à chacun fasse preuve d'intuition et d'audace, accepte ainsi de braver les échecs même les plus cuisants, ceci dans l'optique d'atteindre finalement le succès<sup>395</sup>. Effectivement, selon lui :

« On a trop vite tendance à oublier que le droit d'échouer et d'essayer de nouveau constitue l'essence même de la libération, aux États-Unis comme ailleurs. Droit qui revêt [...] une importance accrue dans un marché où la mode dicte sa loi » (Peters, 1993, p. 651).

---

<sup>394</sup> *Ibid.*, avant-propos, p. 14.

<sup>395</sup> *Ibid.*, p. 14-15.

De ce fait, attendu qu'il n'y aurait plus personne pour s'occuper de chacun d'entre nous dans cette entreprise dite "libérée", « lieu par excellence de concurrence effrénée », chacun aurait intérêt à se distinguer des autres, et « la seule façon d'y parvenir est la passion », dicit Peters. Nous pouvons ainsi relever que ce dernier pousse ici encore plus loin la notion de "concurrence interne", pour en faire un impératif de concurrence généralisée, soit autant entre chaque département de l'entreprise qu'entre les individus eux-mêmes, individus qui, désormais, seraient livrés à eux-mêmes dans un univers professionnel en constante mutation et restructuration. Selon Peters, cette mise en concurrence entre des individus de plus en plus "libérés" s'avérerait d'autant plus importante que l'immense majorité des postes de travail tendrait à se transformer à vue d'œil –du moins dans les pays développés– en activités typiques de la « société de services intellectuels », l'ouvrier tendant alors à se confondre avec le *manager*<sup>396</sup>. Nous constatons que ces propos rejoignent ceux de Drucker relativement à l'accroissement de cette catégorie de travailleurs qu'il qualifiait de « travailleurs du savoir » ou encore de « travailleurs intellectuels ».

Ainsi, pour reprendre Boltanski et Chiapello, l'argument du progrès économique ne pouvant plus vraiment être mis de l'avant pour mobiliser les individus, considérant entre autres un fort accroissement du taux de chômage, celui-ci se verra remplacé par celui de la concurrence exacerbée. Les transformations proposées seraient dès lors justifiées par la notion de nécessité, une "nécessité" reposant sur la conviction que le développement économique tendrait à se faire de plus en plus difficile, compte tenu que nous évoluerions « dans un contexte de lutte économique sans merci ». Justifications somme toute relativement faibles, au regard desdits auteurs, pour prétendre mobiliser et susciter l'enthousiasme des employés.

---

<sup>396</sup> *Ibid.*, p. 646.

*Se reposer sur le diktat du marché : principal vecteur de désorganisation*

Le désordre se révélant un formidable vecteur de changement et, de ce fait, d'innovation, il s'agirait –toujours selon Peters– de faire reposer l'entièreté de l'organisation sur les aléas du « marché ». Aussi, attendu que ce dernier s'avérerait le mécanisme de désorganisation, de *chaos*, pour reprendre l'idée de son précédent ouvrage, le plus puissant, s'agirait-il de laisser entrer le marché dans les moindres recoins de l'entreprise. Nous serions alors entrés dans l'ère de « l'éphémère permanent : le long terme... environ 10 minutes ! », de s'exclamer l'auteur. C'est pourquoi, cette libération des entreprises représenterait à ses yeux un virage incontournable. Je le cite :

« Seuls ceux qui ont la liberté de prendre toutes les initiatives possibles et imaginables resteront dans la course économique. L'entreprise libérée : une idée séduisante, certes, mais surtout un impératif. Hors de la désorganisation dont nous avons parlé, point de salut » (Peters, 1993, p. 643).

Ceci étant dit, celui-ci nuancera toutefois ses propos quant à ses injonctions de désorganisation, compte tenu que dans les faits, cette apparence de désorganisation cacherait selon lui un nouveau mode d'organisation prenant la forme de « réseaux ». Cette forme d'organisation reposant sur des liens horizontaux tissés entre les différents « groupes de projet » qui associeraient désormais des collaborateurs venant de services les plus divers de l'entreprise<sup>397</sup>, en y incluant également les sous-traitants et même, pourquoi pas, les représentants de la clientèle. Éphémère comme la mode, une association de ce type aurait par conséquent, si l'on en croit Peters, plus de chances que toute autre structure traditionnelle de mobiliser les savoirs et, par la même, de susciter ainsi l'investissement et la mobilisation d'un grand nombre d'individus et d'acteurs de l'entreprise. C'est alors que l'organigramme de

<sup>397</sup> Cette approche organisationnelle rejoignant à certains égards la vision de Mary Follett en ce qui a trait à l'importance croissante, du moins selon ses observations, de « l'esprit de coopération » au sein des entreprises ; tout en précisant que chez Peters, l'idée de *réseau* s'étend bien au-delà du cadre formel de ladite entreprise.

l'entreprise tendrait à être renversé, les clients se trouvant ainsi au sommet de la pyramide. Ainsi, pour emprunter l'analyse de Boltanski et Chiapello :

« Les solutions proposées par la littérature du management des années 90 aux deux questions qui, par-dessus tout, la travaillent, d'une part l'antiautoritarisme, d'autre part l'obsession de la souplesse et de la réactivité, se trouvent commodément rassemblées par les auteurs sous la *métaphore du réseau* mobilisée dans toutes sortes de contextes, qu'il s'agisse de la généralisation du travail en équipes autonomes sans unité de lieu ni de temps travaillant elles-mêmes 'en réseau' » [en italique dans le texte] (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 131).

Aussi : « le manager est l'homme des réseaux. Il a pour qualité première sa mobilité, sa capacité à se déplacer sans se laisser arrêter par les frontières –qu'elles soient géographiques ou qu'elles dérivent des appartenances professionnelles ou culturelles–, par les écarts hiérarchiques, par les différences de statut, de rôle, d'origine, de groupe, et à établir un contact personnel avec d'autres acteurs, souvent très éloignés socialement ou spatialement » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 123).

Par conséquent, pour ce qui est de l'organisation des entreprises, nous citerons ici deux longues tirades empruntées à nouveau à Boltanski et Chiapello :

« Ses investissements, elle les fait de plus en plus en collaboration avec d'autres entreprises par le biais d'"alliances" et de "joint-ventures" si bien que l'image type de l'entreprise moderne est aujourd'hui un cœur svelte entouré d'une nébuleuse de fournisseurs, de sous-traitants, de prestataires de services, de personnels intérimaires permettant de variabiliser les effectifs selon l'activité, d'entreprises amies. On dira alors qu'elle travaille en réseau » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 116-117).

« Car les frontières de l'entreprises s'estompent, l'organisation ne semblant plus être faite que d'accumulation de liens contractuels plus ou moins durables. [...] L'exemple type de l'équipe idéale, innovante par définition, multiple, ouverte sur l'extérieur et focalisée sur les désirs du client. Les équipes sont le lieu d'une auto-organisation et d'un autocontrôle. [nouveau paragraphe] Par la vertu de ces nouveaux dispositifs, le principe hiérarchique est battu en brèche et les organisations deviennent *flexibles*, *innovantes* et hautement *compétentes*. L'organisation en réseau, grâce à laquelle il a été possible de se débarrasser d'une coûteuse hiérarchie, qui ne servait que de "relais" à la direction et n'apportait aucune "valeur ajoutée au client", est en outre censée procurer, par rapport à l'organisation hiérarchique intégrée, un avantage économique lié à la spécialisation. La grande entreprise intégrée assure un ensemble très large de fonctions. Elle ne peut améliorer ses performances dans tous les métiers à la fois. Elle ne doit donc conserver en interne que les fonctions dans lesquelles elle possède un avantage compétitif –son métier principal– et externaliser les autres fonctions sur des

sous-traitants mieux à même de les optimiser [...] » [en italique dans le texte] (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 118)<sup>398</sup>.

En effet, une des premières difficultés que les théoriciens du management des années 1990 auraient à résoudre tiendrait, aux dires de ceux-ci, au fait de proposer quelque chose à la place des carrières hiérarchiques dont on a vu l'importance dans le deuxième « esprit du capitalisme ». La principale suggestion serait alors de les remplacer par la succession des projets. De ce fait, selon ces derniers :

« Les personnes ne feront plus carrière mais passeront d'un projet à un autre. Leur réussite sur un projet donné leur permettant d'accéder à d'autres projets plus intéressants. [...] Chaque projet étant par définition différent, nouveau, innovant, se présente comme une opportunité d'apprendre et d'enrichir ses compétences qui son autant d'atouts pour trouver d'autres engagements » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 144).

Dans ce contexte, les deux notions clés seraient dès lors celles de *compétence*<sup>399</sup> et d'*employabilité*, cette dernière désignant la capacité dont les individus devraient être dotés pour que l'on fasse appel à eux sur les fameux projets ; le passage d'un projet à un autre représentant alors l'occasion d'accroître son employabilité. C'est ainsi que cette notion d'employabilité nous est présentée comme une sorte de « capital personnel » qui serait constitué de la somme des compétences mobilisables des individus, capital que chacun est sensé « gérer »<sup>400</sup>.

<sup>398</sup> Ces nouveaux modes d'organisation permettraient ainsi d'une part, "d'amaigrir" les entreprises, d'où le qualificatif *d'entreprises maigres* utilisé par Boltanski et Chiapello ; et, dans un même temps, d'aplatir la pyramide hiérarchique. Soit, pour citer ces derniers : « l'entreprise maigre, "allégée", "dégraissée", a perdu la plupart de ses échelons hiérarchiques pour n'en plus garder que 3 à 5, mettant au chômage des couches hiérarchiques entières. Elle s'est également séparée d'un grand nombre de fonctions et de tâches en sous-traitant tout ce qui ne faisait pas partie de son cœur de métier ». Boltanski et Chiapello, *ouvrage cité*, p. 116.

<sup>399</sup> Cette notion de compétence tendrait ainsi à remplacer celle de qualification professionnelle. Les individus seraient par conséquent de plus en plus appelés à faire des bilans de compétence ou encore présenter des CV par compétence. Voir à ce sujet notamment l'article d'Anne-Chantal Hardy-Dubernet, "Parce que je le vaux bien... Bilan de compétence et promotion de soi" dans Marcelo Otero : « La vente de soi: du management à la prostitution », *Cahiers de recherche sociologique*, no. 43, Département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal, Montréal, Liber, 2007/1.

<sup>400</sup> Boltanski et Chiapello, *ouvrage cité*, p. 144-145.

#### 6.4 L'innovation : un cercle vertueux

Nous terminerons notre présentation des travaux de Thomas Peters avec son ouvrage paru à la fin des années 1990, ayant pour titre *L'innovation : un cercle vertueux*<sup>401</sup>. Ouvrage dans lequel l'auteur nous invite à rompre avec les vieux réflexes de l'entreprise nombriliste qui, selon lui, s'acharnerait à consacrer le plus clair de ses efforts à l'amélioration de ses processus et à la maîtrise des ses coûts. Alors qu'en cette fin de siècle, dans lequel produits et services deviennent si vite interchangeables, où tout peut être produit moins cher ailleurs –et désormais à qualité égale–, la seule stratégie de survie, la seule source d'avantage concurrentiel durable se résumerait, aux dires de celui-ci, à un seul concept : *l'innovation*. C'est alors que Peters exhortera les dirigeants à « transformer l'entreprise en machine à innover ». Aussi, vous l'aurez sans doute compris, cet ouvrage tourne autour d'une idée majeure : « l'innovation, l'obsession de la croissance », affirmera-t-il dans sa préface. Pour ce faire, il ne propose rien de moins que de transformer l'apprentissage de l'entreprise en « l'oubli de l'entreprise », de faire du management un exercice de destruction du passé<sup>402</sup>.

##### *L'oubli : un art prioritaire*

L'auteur nous enjoint ainsi à « faire de l'oubli du passé la priorité numéro un », à « faire du changement notre passion première ». Effectivement, bien que la décentralisation représente à ses yeux l'arme la plus efficace de l'arsenal de l'innovation, ce processus s'avèrerait peu réaliste lorsque viendrait le temps de le rendre effectif. C'est pourquoi, celui-ci nous invitera dans un premier temps à tout casser et à faire table rase des actuels préceptes qui ont lieu au sein de l'entreprise, advenant qu'il serait plus facile, je le cite : « de tuer une entreprise –et de repartir à

<sup>401</sup> Thomas Peters, *L'innovation : un cercle vertueux*, Paris, Éditions Village Mondial, 1998 ; titre original : *The Circle of Innovation*, Alfred A. Knopf, Inc., New York, 1997.

<sup>402</sup> *Ibid.*, préface, p. x-xi.

zéro— que de la faire changer substantiellement ». C'est ainsi que Peters déclarera ne jamais avoir été favorable au *kaizen* —le fameux procédé d'amélioration continue tant prôné *notamment* par Drucker—, étant donné que cela reviendrait selon lui à peaufiner indéfiniment, de façon quasi obsessionnelle, des méthodes qui n'auraient plus raison d'être dans le contexte actuel. Les améliorations marginales représenteraient en effet, au regard de ce dernier, « les pires ennemies de l'innovation ». Pour citer l'auteur :

« La mentalité, l'habitude profondément enracinée du "à chaque jour son petit progrès", sont tout simplement les antithèses de la mentalité et de l'attitude qui conduisent à "réinventer" ou à "casser la baraque" » (Peters, 1998, p. 27).

La solution ne saurait alors se résumer selon lui à une série de demi-mesures. Si aux dires de certains l'apprentissage permanent figure parmi les grandes priorités du management des années 1990, et même au-delà, d'affirmer Peters, l'aptitude à oublier s'avèrerait à ses yeux infiniment plus importante. Aussi, proclamera-t-il la chose suivante : « obsolétisons-nous nous-mêmes, sinon les concurrents s'en chargeront !<sup>403</sup> ».

#### *MOI Inc. : une entité entrepreneuriale d'une seule personne*

Ces derniers propos nous amènent à aborder la question du statut des individus dans cet univers entrepreneurial en constante évolution, pour ne pas dire « révolution », pour reprendre nos deux théoriciens du management. Selon les dires de Peters, nous serions tous devenus, je le cite : des ADR, soit des « Actifs se Dépréciant Rapidement ». C'est pourquoi, chacun d'entre nous se devrait de s'engager dans des programmes de ressourcement. Car pour lui, la vitalité des entreprises du XXI<sup>e</sup> siècle serait moins fonction de l'importance des sommes consacrées à la recherche et au développement (*R&D*), que de l'engagement que chacun des membres du personnel ferait montre. L'entreprise reposant sur

---

<sup>403</sup> *Ibid.*, p. 85.



l'expérience serait alors chose du passé, le « talent » se substituant dès lors à l'ancienneté, à en croire Peters. Effectivement, selon lui :

« Les grandes réussites ont toujours été le fruit des efforts, de la politique ou des produits d'une poignée de fanatiques, voire de fous. Les fêlés sont la lumière du monde... surtout du monde des affaires » (Peters, 1998, p. 358)<sup>404</sup>.

Concernant l'autonomisation des individus, celui-ci mentionnera, à titre d'exemple, que le fait qu'environ quatre-vingt pour cent des salariés de l'industrie dite « manufacturière » travaillerait en réalité dans les services, ferait en sorte que leur poste correspondrait dans les faits à un emploi de « col blanc ». C'est alors qu'il proclamera ce qui suit : « la révolution des cols blancs, c'est maintenant ! : choisir ou mourir<sup>405</sup> ». Dès lors, afin de parvenir à se hisser au plus haut sommet, ce dernier préconisera de « convertir tout salarié en homme d'affaires, tout emploi en entreprise », autrement dit : de faire de chaque employé une « entité entrepreneuriale d'une seule personne ». Procédé qu'il qualifiera de processus d'« *entrepreneurisation* »<sup>406</sup>. Proposition qui dépasse alors de très loin la notion de responsabilisation, affirmera Peters. Ainsi, après avoir décrété l'ère de « l'éphémère permanent », nous serions entrés en cette fin de siècle dans l'« ère de la marque », aux dires de celui-ci. Aussi, attendu qu'innovation signifierait pour lui manie de la marque, il s'agirait selon lui de promouvoir un « produit » qui serait nul autre que le salarié lui-même, et ce considérant, je le cite : que l'« on peut mettre une marque sur n'importe quoi (!) ». C'est ainsi qu'il tiendra les propos suivants :

<sup>404</sup> Quant aux possibles erreurs qui pourraient résulter d'un manque d'expérience, Peters reviendra à nouveau sur l'importance de considérer l'échec de manière positive, voire même de l'« encourager ». Il affirmera en effet la chose suivante : « les erreurs ne sont pas le « sel » de la vie, elles sont la vie même. Elles n'ont pas à être tolérées, mais carrément encouragées. L'échec est le seul signe avant-coureur de la réussite. L'échec monumental, à son tour, constitue le seul signe avant-coureur de la réussite fracassante ». *Ibid.*, p. 105. Ce, sans jamais définir toutefois ce qu'il entend par « réussite ». Nous pourrions y voir là le reflet d'un manque de réflexivité et d'esprit critique à l'endroit des concepts mis de l'avant. Lacune épistémologique qui, selon nous, tend à traverser tout le discours managérial.

<sup>405</sup> *Ibid.*, p. 169.

<sup>406</sup> *Ibid.*, p. 132.

« Pensez marque ! Pensez CMP (Capital-Marque Personnelle) ! Il s'agit de créer –et d'entretenir– une marque qui s'appelle VOUS. Ou de fonder MOI, Inc., firme de prestation de services professionnels d'une seule personne, se donnant pour objectif de se distinguer de la masse » [en majuscule dans le texte] (Peters, 1998, p. 194).

« À partir de maintenant : MOI, S.A., je prends la responsabilité immédiate du changement. VOUS (OU MOI) nous sommes une marque. Procéder immédiatement à une auto-évaluation de votre valeur de marque personnelle. Vous travaillez sans filet... et cela vous affranchira peut-être de certaines servitudes (si nombreuses dans les grandes entreprises) » [en majuscule dans le texte] (Peters, 1998, préface, p. xvi).

Ces derniers propos relatifs au statut de l'employé à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, nous renvoient ainsi à la problématique du management en tant qu'exhortation à la "vente de soi", à la mise en marché de soi, comme en témoignerait notamment le concept de « marketing personnel », repris et promu dans certains ouvrages et articles traitant de la « gestion des ressources humaines » au sein des organisations<sup>407</sup>.

### *L'entreprise sans salariés ni clients*

Quant à la place que les entreprises devraient attribuer aux clients, Peters exhortera encore et encore celles-ci à « penser client », à ne vivre et respirer que pour et par le client, la plus grande innovation étant selon lui un service hors pair. Car si l'on en croit notre auteur : « On peut apparemment tout supprimer... sauf un service absolument exceptionnel ». C'est pourquoi, il préconisera de recruter des champions de l'accueil et du sourire<sup>408</sup>, des individus faisant de la satisfaction du client une véritable obsession, cela advenant que le cœur de la bataille stratégique consistera, selon lui, dans les dix à quinze années à venir à aller le plus loin possible sur la voie de l'*empowerment* des clients<sup>409</sup>. Aussi, affirmera-t-il sans détour la chose suivante :

<sup>407</sup> Problématique traitée entre autres dans l'ouvrage collectif dirigé par Marcelo Otero, auquel nous nous sommes déjà référés.

<sup>408</sup> En ce qui a trait à cette insistance mise sur l'importance du sourire, nous pensons qu'il serait plus à propos de parler ici de « sourire commercial », pour reprendre l'expression de Baudrillard dans son ouvrage *La société de consommation : ses mythes et ses structures* (1970).

<sup>409</sup> Cette notion d'*empowerment* faisant référence à une sorte de "responsabilité libératrice" conjuguée à une capacité d'action et un pouvoir accru dont seraient sensés bénéficier les clients. Or, au-delà de cette rhétorique discursive, nous aurions plutôt à faire dans les faits à une stratégie de communication hautement démagogique. Nous reviendrons ci-après sur cette insistance sur le client. Ce discours rejoindrait d'autre part, à maints égards, le fameux « VIP » (*very important person*) sensé valoriser le client.

« Écouter le client ? Nettement insuffisant : mettez-le au volant et confiez-lui les clés de votre voiture<sup>410</sup> ». Cette passation du pouvoir aux clients supposerait dès lors de leur léguer toute une batterie de privilèges, dont notamment :

« Leur fournir des tonnes d'informations ; leur permettre d'accéder de façon intime, immédiate et constante au cœur de votre entreprise ; les autoriser à prendre eux-mêmes des décisions concernant l'utilisation de vos ressources ; leur donner des choix ; leur permettre d'adapter vos produits et vos services à leurs besoins spécifiques ; faire en sorte qu'ils aient l'impression de vous contrôler, et même, d'une certaine manière, que vous leur appartenez » (Peters, 1998, p. 253)<sup>411</sup>.

Ces propos rejoignent ainsi la rhétorique du discours commercial véhiculant la formule d'usage du supposé "client roi"<sup>412</sup>. Nous citerons ici les propos fort éloquents, selon nous, des auteurs de notre cadre théorique :

« Cette insistance mise par les auteurs du management des années 90 sur le client est une façon de faire admettre à leurs lecteurs que la satisfaction des clients doit être une valeur suprême à laquelle l'adhésion s'impose ("le client est roi"). Ce dogme présente un double avantage : d'une part, celui d'orienter l'autocontrôle dans un sens favorable au profit puisqu'en économie concurrentielle la capacité différentielle d'une entreprise à satisfaire ses clients est un facteur essentiel de réussite et, d'autre part, celui de transférer aux clients une partie du contrôle exercé dans les années 60 par la hiérarchie » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 126).

Cette éloge du client n'empêchera toutefois pas Peters, tout comme il l'avait déjà fait dans son ouvrage précédent, de se contredire à nouveau au sujet de l'attitude à adopter à l'égard des clients en question. Effectivement, je le cite : « écouter ses clients, c'est d'une importance VITALE. D'un autre côté, ils vous diront toujours plus ou moins qu'ils veulent, ce qu'ils savent que vous avez à vendre, ils ne vous réclameront jamais autre chose<sup>413</sup> ». Ce "rapprochement" vis-à-vis des clients – rapprochement entre guillemets compte tenu des propos ci-dessus – ferait alors partie

<sup>410</sup> Thomas Peters, *ouvrage cité*, 1998, p. 254.

<sup>411</sup> D'où les nombreux ouvrages traitant de l'importance d'entretenir une véritable « passion pour le client » et exhortant les entreprises à être « orienté client ».

<sup>412</sup> A propos de ce discours du « client roi », voir notamment l'ouvrage éclairant de John K. Galbraith, *Le nouvel état industriel : essai sur le système économique américain*, Paris, Gallimard, 1968.

<sup>413</sup> Thomas Peters, *ouvrage cité*, 1998, p. 127.

d'un processus qu'il nomme « désintermédiation ». Ce processus consistant à supprimer les échelons successifs que forment les différents intermédiaires de la chaîne (fournisseur-producteur-acheteur) ferait en sorte, si l'on en croit Peters, que le fonctionnement interne de l'entreprise deviendrait à la fois apparent et malléable, et ce autant pour les consommateurs que pour les fournisseurs<sup>414</sup>. Selon lui, il s'agirait alors :

« De trouver les meilleurs partenaires imaginables, sur une base temporaire ou, au plus, semi-permanente— et travailler avec eux pour saisir une opportunité (vraisemblablement fugace) sur le marché. Puis se repenser entièrement, repenser entièrement ses alliances et sa structure pour exploiter l'opportunité suivante (probablement tout aussi fugace que la précédente) » (Peters, 1998, p. 241).

Nous constatons dès lors que cette manière de penser l'organisation va bien au-delà de la simple suppression —du moins sur papier— des échelons hiérarchiques au sein de l'entreprise. Peters en effet de déclarer :

« Bienvenue à... des entreprises sans personnel... sans cloisons, sans contrôles tatillons et sans frontières... ayant tissé des liens tellement étroits avec leurs clients et leurs fournisseurs qu'«ils» sont désormais indiscernables du «nous» » (Peters, 1998, p. 229).

Nonobstant ses vigoureuses remises en question du système hiérarchique, l'auteur insistera toutefois longuement sur le rôle et la place que seraient amenés à tenir les individus qu'il qualifie de « leaders ».

*Le leader : élément central de cohésion d'organisations en perpétuelle transformation*

Dès lors que chaque individu serait désormais une entité entrepreneuriale à lui tout seul, et ce dans un contexte où la matière grise et la créativité s'avèreraient les atouts les plus précieux des entreprises, pour paraphraser Peters, savoir respecter la puissance de l'individualité se révélerait le grand défi des années à venir. Il affirmera en effet ce qui suit : « quand une société se développe, il apparaît de plus en plus

---

<sup>414</sup> *Ibid.*, p. 233.

clairement que les questions de personnes sont les seules qui comptent<sup>415</sup> ». C'est alors, dans ce « monde caractérisé par les forces de l'entropie et de la fragmentation », dans cet univers reposant sur des relations de travail toujours plus éphémères, que le principal défi des directions d'entreprises serait, selon lui, de fournir la colle assurant la cohésion au sein des groupes de travail –groupes composés à vrai dire d'une multitude d'unités mobiles et indépendantes<sup>416</sup>. C'est pourquoi ce dernier insistera vivement sur le rôle crucial que serait appelé à jouer le « leader ». Car si nous voulons nous « engager durablement sur la voie de l'innovation et du succès », le leader se devrait d'être un « distributeur de passion et d'enthousiasme », dicit Peters. Nous choisirons de terminer notre présentation de l'évolution de la pensée de Thomas Peters sur près de deux décennies, soit du début des années 1980 à la fin des années 1990, sur ces derniers propos empruntés à notre auteur : « Autrement dit, à époque révolutionnaire leaders révolutionnaires »<sup>417</sup>.

Comme nous le feront judicieusement remarquer Boltanski et Chiapello, il reste en effet à résoudre le problème épineux de la direction, étant donné que les théoriciens du management ne renoncent pas à l'idée qu'il existe encore des entreprises, et que celles-ci ne se sont pas totalement diluées dans les systèmes d'organisation en réseau.

« Il faut donc orienter tous ces êtres *auto-organisés* et *créatifs* sur lesquels repose désormais la performance dans une direction donnée par quelques-uns seulement, sans pour autant en revenir aux ‘chefs hiérarchiques’ d'autrefois. C'est alors qu'entrent en scène les *leaders* et leurs *visions* » [en italique dans le texte] (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 119).

Cette notion de « vision » ayant, aux dires de ces derniers, les mêmes vertus que l'esprit du capitalisme, à savoir que la vision des *leaders* aurait pour rôle

<sup>415</sup> *Ibid.*, p. 482.

<sup>416</sup> Nous serions là encore, selon nous, devant un bon exemple de prophétie auto-réalisatrice compte tenu que Peters prétend décrire des faits tout en en faisant vigoureusement la promotion. Nous faisons notamment référence à ses propos concernant l'importance d'adhérer à la mode et à l'éphémère.

<sup>417</sup> Thomas Peters, *ouvrage cité*, 1998, p. 491.

d'assurer l'engagement des travailleurs sans recourir à la force, soit : de donner du sens au travail de chacun. Grâce à ce sens partagé auquel tous seraient *sensés* adhérer, chacun saurait alors ce qu'il a à faire sans qu'on ait à le lui demander. Ainsi, pour citer les auteurs : « une direction est fermement imprimée sans avoir recours à des ordres et le personnel peut continuer à s'auto-organiser ». Or, souligneront Boltanski et Chiapello, il s'agirait là d'un des points les plus faibles des dispositifs mis en place au sein du néomanagement ; tout tendrait en effet à reposer sur les épaules des leaders, individus que, soit dit en passant, nous ne savons pas toujours comment former, ni même recruter –surtout en quantité suffisantes, ces derniers de relever<sup>418</sup>.

Les dispositifs proposés par les théoriciens du management des années 1990 formeraient ainsi une nébuleuse impressionnante d'innovations managériales, innovations que nous pourrions néanmoins essayer d'articuler autour de ces principes clés, pour reprendre l'analyse de Boltanski et Chiapello :

« Des entreprises *maigres* travaillant *en réseau* avec une multitude d'intervenants, une organisation du travail en équipe, ou *par projets*, orientée vers la satisfaction du client, et une mobilisation générale des travailleurs grâce aux *visions* de leurs leaders » [en italique dans le texte] (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 115-116).

Ainsi :

« Le retrait de la bureaucratie et de son projet d'éradiquer tout ce qui n'est pas "rationnel", c'est-à-dire ici formalisable et calculable, devrait, nous dit-on, permettre un retour à des fonctionnements "plus humains", où les personnes pourraient laisser s'épanouir leurs émotions, leur intuition et leur créativité » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 151).

Les auteurs d'en conclure :

« Plus largement le néomanagement est peuplé d'êtres exceptionnels : compétents pour de nombreuses tâches, se formant en permanence, adaptables, capables de s'auto-organiser et de travailler avec des gens très différents. Or, on nous en dit finalement assez peu sur la contribution des entreprises au développement d'une telle classe de travailleurs [...] » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 120).

---

<sup>418</sup> *Ibid.*, p. 119-120.

## 6.5 Conclusion de l'évolution de la pensée de Thomas Peters : Le paradigme gestionnaire des années 1990 ou l'émergence d'une nouvelle configuration idéologique

La culture et les valeurs de l'entreprise de même que ses objectifs ou encore la vision du *leader* à "faire partager son rêve" seraient dès lors autant d'ingrédients sensés favoriser l'autocontrôle de la part des employés, ce contrôle exercé de façon plus ou moins volontaire ayant d'autant plus de chances de rester cohérent qu'il s'inspire d'une même source originelle. En effet, pour citer Boltanski et Chiapello :

« Il n'existe pas une infinité de solutions pour "contrôler l'incontrôlable" : la seule est, en fait, que les personnes *s'autocontrôlent* –ce qui consiste à déplacer la contrainte de l'extériorité des dispositifs organisationnels vers l'intériorité des personnes–, et que les forces de contrôles qu'elles exercent soient cohérentes avec un projet général de l'entreprise » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 125).

Ceux-ci de poursuivre :

« On peut ainsi, en schématisant, voir dans le passage du contrôle à l'autocontrôle et dans l'externalisation des coûts de contrôle, autrefois assumés par l'organisation, sur les salariés et les clients, les traits les plus marquants de l'évolution du management au cours des trente dernières années. Pourquoi faire reposer le contrôle sur une hiérarchie de cadres d'autant plus coûteux qu'ils subordonnent leur propre adhésion à la stabilité d'une carrière si l'on peut conduire les salariés à s'autocontrôler ? » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 126-127).

C'est ainsi, aux dires de ces derniers, que la lutte menée dans les années 1990 aurait pour principal objectif d'éliminer, du moins de dénigrer et remettre fortement en question –tout du moins au niveau du discours–, le modèle de gestion d'entreprise mis en place durant les décennies précédentes. Ceci d'une part, en délégitimant entre autres la hiérarchie, la planification, l'autorité formelle, le statut de cadre de même que les carrières à vie dans une même entreprise et, d'autre part, en réintroduisant des critères de personnalité et l'usage des relations personnelles qui en avaient été évacuées. Car, à en croire nombre d'auteurs de traités de gestion, à vouloir toujours plus rationaliser et planifier la marche des entreprises, nous aurions créé des

“machines inhumaines”. L’association de la raison et de la liberté n’irait ainsi plus de soi. Nous constatons dès lors, comme le relèveront Boltanski et Chiapello, qu’au sein de ce nouveau paradigme managérial « ”le propre de l’homme” a ici changé de nature : la raison dans les années 60 *versus* les sentiments, l’émotion, la créativité dans les années 90 ». C’est ainsi que nous mettrons un terme à notre chapitre consacré au discours managérial des deux dernières décennies du XXe siècle, basé et reposant sur les travaux de Thomas Peters, en empruntant une dernière fois les propos de Boltanski et Chiapello qui en arrivent alors à la conclusion la suivante :

« La littérature de management des années 90 enferme des idéaux, des propositions d’organisation des hommes, des modes d’agencement des objets et des formes de sécurité d’une nature si différente de celle des années 60 qu’il est difficile de ne pas reconnaître que le capitalisme a largement changé d’esprit au cours des trente dernières années, même si la nouvelle configuration ne possède pas la force mobilisatrice à laquelle la figure précédente était parvenue à accéder, du fait d’une incomplétude sur le plan de la justice et de la sécurité » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 148-149).



## CONCLUSION

L'objectif premier de ce mémoire était de rendre compte de l'évolution du « paradigme gestionnaire » et de ses modes au sein de la sphère du travail. Il nous aura tout d'abord permis de mettre en lumière la *modernité* de ce paradigme et ce, tant au niveau de son contenu que de ses lieux d'application et d'institutionnalisation. Comme nous l'avons vu, c'est en effet seulement récemment que les modes gestionnaires se codifièrent, se répandirent et devinrent conscientes d'elles-mêmes et imposèrent dès lors leurs normes de régulations sociales au sein des entreprises. Ainsi, pour citer Bouilloud et Lécuyer :

« Ce sont donc de multiples secteurs de la vie sociale qui se trouvent concernés par l'émergence ou le développement des sciences de gestion. Cela nous permet de mesurer à quel point l'entreprise, au sens large, est devenue centrale pour la vie sociale. Dès lors, la gestion n'est plus un ensemble de disciplines techniques confinées aux bureaux des spécialistes. Elle intègre, par l'impact de l'entreprise sur l'individu, par les échanges qu'elle suscite, par la dimension sociale des organisations économiques, l'ensemble des contraintes et préoccupations de l'homme moderne » (Bouilloud et Lécuyer, 1994, p. 28).

Tel qu'abordé en introduction, précisons que cette prétention de « *scientificité* » à laquelle se réclament les différentes « disciplines » liées au domaine de la gestion, aspirant à reposer sur le positivisme des « sciences de la nature », devrait avant tout se comprendre comme une quête de *légitimité* afin de justifier –de manière « scientifique»– le bien-fondé des différents discours et pratiques mis de l'avant au sein du « paradigme gestionnaire ».

Notre longue genèse sociohistorique nous aura permis dans un premier temps de dégager les principaux pères fondateurs de ce paradigme, à commencer par les deux ingénieurs que furent Frederick W. Taylor (1856-1915) et Henri Fayol (1841-1925). Le premier nous proposant un modèle hautement rationnel et mécaniste se voulant basé sur des principes scientifiques (OST), telle notamment une étude rigoureuse et minutieuse des mouvements et des temps, le fameux « *Time and motion study* », et le second, une « doctrine managériale » exposant les principaux éléments

et composantes d'administration que se devraient d'adopter, selon lui, tout dirigeant d'entreprise, préceptes se traduisant notamment par la séquence –prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler (injonctions séquentielles reprises dans de nombreuses *Business Schools* américaines sous l'acronyme « POSDCORB » : *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting*).

Puis, nous avons vu avec les travaux de Mary P. Follett et surtout ceux d'Elton G. Mayo, principale figure de l'école dite des « relations humaines » et célèbre pour ses expériences au sein des usines *Hawthorne*, se développer de nouvelles théories gestionnaires fondées sur le champ de la « psychologie industrielle » ; le succès rencontré par ce mouvement correspondant alors à une volonté de prise en compte de la dimension humaine et des dynamiques sociales en milieu de travail afin de se distancier de l'approche mécaniste proposée par le taylorisme –même si dans les faits, encore actuellement, la vision taylorienne de l'organisation du travail demeure toujours présente, à bien des égards, au sein de nombreuses entreprises, comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises.

Concernant les principaux lieux et acteurs ayant contribué de manière notable à la production, la transmission, l'implantation et l'extension des modes gestionnaires, notre bref chapitre consacré au procès d'*institutionnalisation* et aux modes de *diffusion* des discours et pratiques gestionnaires aura permis de rendre compte du rôle joué par différentes institutions, autant académiques que professionnelles, telles notamment les nombreuses *Business Schools*, le réseau des Écoles des Hautes Études Commerciales (HEC) ou encore les divers Instituts de management de réputation internationale (tel par exemple l'*Institute for Management Development* –IMD– de Lausanne), ainsi que du rôle joué par l'État : nous avons pu relever en effet que, même dans les sociétés les plus libérales, ce dernier joua un rôle important dans l'importation et la circulation des modes gestionnaires, en envoyant par exemple de jeunes universitaires s'initier aux différents modèles de gestion enseignés à travers le

monde. Nous avons vu également le rôle prépondérant que jouèrent les *ingénieurs* tant sur le plan théorique qu'au niveau de leurs apports en matière de pratiques gestionnaires, notamment en transmettant leurs structures institutionnelles (scolaires et professionnelles) à des milliers de futurs ingénieurs, contribuant ainsi à la diffusion, la consolidation et l'implantation des modes gestionnaires au sein des entreprises.

Notre présentation de la théorie économique reposant sur l'analyse de Joseph A. Schumpeter (1883-1950), nous aura ensuite permis de mieux comprendre les différentes dynamiques liées aux transformations du capitalisme durant la première moitié du XXe siècle, dynamiques reposant en grande partie sur le concept de « *destruction créatrice* ». Nous avons insisté dans ce chapitre sur les facteurs historiques, économiques et surtout sociaux ayant conduit au déclin de la figure de l'« *entrepreneur* » –en tant que principal vecteur d'innovation et de nouvelles combinaisons productives et, ce faisant, moteur de transformations économiques– et mené à l'émergence de ce nouvel acteur socioéconomique que sera le « *gestionnaire* ». Ce dernier assumera alors une fonction à part entière en tant que gestionnaire(-salarié) professionnel, devenant gestionnaire par métier et non plus par héritage, considérant qu'il ne sera plus intimement lié à la possession du capital d'une entreprise. Nous nous trouverions par conséquent en présence d'un type tout à fait différent d'*homo œconomicus*, un individu mu par des préoccupations toutes autres que celles de l'entrepreneur alors propriétaire de son capital. Ce faisant, la fonction du gestionnaire rejoindrait ainsi l'acteur économique qu'appelait de ses vœux Fayol au début du XXe siècle.

Nos deux derniers chapitres consacrés à l'analyse de quelques-uns des principaux ouvrages de deux des plus influents *théoriciens du management* que sont Peter F. Drucker (1909-2005) et Thomas Peters (1942- ), compte tenu de la portée et de l'impact de leurs écrits au sein de la littérature managériale, en mettant

particulièrement l'accent sur les différents concepts structurant la pensée des auteurs, auront permis quant à eux de rendre compte de l'évolution du paradigme gestionnaire sur près d'un demi-siècle, soit du milieu des années 1950 à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle (*cf.* notre remarque relative au choix de notre *corpus*, point 1.5: « Design de recherche »). Pour ce faire, nous avons tenté de mettre en lumière les principales continuités, ruptures ou encore contradictions pouvant être observées au sein même des propos respectivement tenus par chacun des auteurs, tout en repérant les différentes affinités, convergences, ruptures ou discontinuités entre les positions théoriques soutenues par nos deux auteurs, et ce à la lumière du cadre théorique que nous avons choisi de retenir pour ce travail, soit l'ouvrage de Boltanski et Chiapello *Le nouvel esprit du capitalisme* paru en 1999.

L'analyse des ouvrages de Drucker nous aura ainsi montré un déplacement des dispositifs de contrôle, dispositifs destinés dans les années 1950 et 1960 aux membres des « directions d'entreprises », d'où l'insistance mise notamment sur des notions telles que la planification et le respect de la hiérarchie, puis dans les années 1970 aux « cadres », qui aspiraient alors à une plus grande autonomie, pour finalement s'appliquer à partir des années 1980, aux « *managers* » ainsi qu'aux travailleurs dits du « savoir », travailleurs sensés « gérer leur propre carrière » ; cette évolution des propos suivant ainsi les déplacements et mutations des principales sources de productivité. A travers l'évolution des écrits de Drucker, nous avons pu en effet relever qu'un des principaux enjeux des différents ouvrages consistait, par le biais de divers dispositifs et modalités de contrôle, à mobiliser et motiver les principaux acteurs engagés en première ligne dans le processus de productivité des entreprises – pour reprendre un des questionnements que nous avons posé dans le cadre de la présentation de notre problématique de recherche.

Quant aux ouvrages de Peters, nous avons également pu noter un déplacement concernant ses sujets d'attention. En effet, alors qu'il mettait l'accent, au début des

années 1980, sur la poursuite de l'« excellence » des entreprises en remettant en question le modèle rationnel de gestion des années 1960 ; il se concentrera, à la fin des années 1980, sur la question de la « gestion des paradoxes » inhérents, selon lui, à la nature humaine, en insistant vivement sur l'importance de savoir profiter des opportunités économiques offertes par un monde qu'il dépeint comme toujours plus « chaotique » et insaisissable. C'est alors que certains auteurs, nous pensons entre autres à Aubert et de Gaulejac, parlent de « système paradoxant » (cf. notamment *Le coût de l'excellence*, 2007 [1991] et *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, 2005), attendu qu'il reposerait –tel que nous l'avons déjà mentionné– sur de nombreuses « injonctions paradoxales » auxquelles il serait difficile d'échapper. Il serait par exemple demandé aux individus d'adhérer librement au mode d'organisation de l'entreprise, sous peine d'exclusion, d'exceller en tout temps, ou encore, de se soumettre aux exigences du marché, tout en faisant preuve d'autonomie et d'initiative personnelles ; le propos d'un salarié d'*IBM* illustrant bien cette notion de paradoxe, dans la mesure où selon ses dires : de nombreux salariés seraient désormais amenés à choisir le type de contraintes auxquels ils sont « invités » à adhérer en s'y soumettant de manière « volontaire », ou encore exhortés à communiquer de façon libre et spontanée. Puis, au début des années 1990, celui-ci enjoindra ensuite les entreprises à se « libérer » de tout le poids de la hiérarchie régnant encore au sein de la majorité des entreprises, afin de se tourner vers les forces du « marché » en tant que « principal vecteur de désorganisation », et donc, à en croire l'auteur, d'opportunités d'affaires pour les entreprises les plus « performantes » et « compétitives ». Finalement, il invitera à la fin des années 1990 d'une part, les entreprises à faire table rase du passé et, d'autre part, considérant que les individus seraient désormais appelés à évoluer dans un univers professionnel en « réseau » formé d'une nébuleuse composée de multiples acteurs, tant internes qu'externes à l'entreprise, l'ensemble des employés à se comporter comme autant « d'entités entrepreneuriales individuelles », procédé qu'il qualifiera de processus d'« *entrepreneuriation* ». C'est alors que dans cet univers

entrepreneurial de plus en plus éclaté et « éphémère », cet univers sans salariés ni clients, seules les formations flexibles et légères seraient capables, au regard de Peters, de s'adapter aux moindres soubresauts du marché. Ainsi, la lutte menée dans les années 1990 aura pour principal objectif de renverser le modèle de gestion d'entreprise mis en place durant les années 1960 en délégitimant, entre autres choses, la hiérarchie, les modes de planification rationnelle de même que la notion de sécurité d'emploi : advenant qu'à vouloir toujours plus rationaliser et planifier l'organisation des entreprises, nous aurions créé des « machines inhumaines » (pour reprendre les propos de Boltanski et Chiapello). Or, comme nous l'avons soulevé au sein de notre problématique, ce nouvel univers de travail tendrait fortement à euphémiser, voire nier et occulter, les divers rapports d'autorité et de pouvoir ainsi que les nombreux conflits d'intérêts propres à toutes organisations –comme ce serait spécifiquement le cas dans le monde du travail (nous pensons particulièrement aux contradictions inhérentes au rapport capital/travail)– en en faisant bien souvent un problème d'ordre essentiellement communicationnel ou relationnel. Nous faisons ici référence au fait que pour qualifier les relations de travail, l'on parle de plus en plus en termes de « *leadership* » de même que de « *coaching* », notions connotées de manière moins coercitive. Tel que nous en avons fait mention dans le cadre de ce travail, il est en effet important de relever la dimension grandement *idéologique* du « paradigme gestionnaire » qui, faut-il le rappeler, a pour principal objectif l'appropriation et l'accumulation du capital ; d'où la question de la « *médiation idéologique* » entre le paradigme gestionnaire et l'évolution du capitalisme, pour reprendre l'une des hypothèses qui guida notre cheminement analytique.

Aussi, pour emprunter l'analyse d'Aubert et de Gaulejac (2007 [1991]), pourrions-nous résumer, de manière très schématique, cette évolution des modes gestionnaires comme suit : parler à propos du taylorisme d'un management des « *corps* », reposant sur la rationalisation de l'énergie physique des ouvriers, puis d'un management des « *cœurs* », en référence audit mouvement des relations humaines, et,

finalement, d'un management « *psychique* », avec l'émergence du « néomanagement » (pour reprendre le terme de Boltanski et Chiapello) qui, aux dires des premiers auteurs, conduirait à « une captation de l'être au service du produire » – l'enjeu central restant en effet la question de l'augmentation du niveau de productivité des individus à des fins d'accumulation du capital. Ceci étant dit, nous tenons toutefois à préciser que ces différentes formes de management ne sont pas *nécessairement* mutuellement exclusives, soit que l'évolution des modes gestionnaires ne peut, à vrai dire, être décrite de façon purement linéaire, considérant en effet qu'il est possible, dans les faits, de trouver une certaine hybridation de différents modèles de gestion –remarque importante s'il en est. Ainsi, nous pourrions présenter l'évolution du paradigme gestionnaire comme « *une sophistication permanente des moyens de maîtriser ce qui se passe dans l'entreprise et son environnement* », pour reprendre l'analyse de Boltanski et Chiapello. Autrement dit : l'histoire de l'évolution des modes gestionnaires serait intimement rattachée aux problématiques de contrôle liées à l'émergence *de nouveaux types d'acteurs socioéconomiques* se trouvant au cœur du procès d'accumulation du capital. En effet, on ne contrôle pas des « cadres » comme l'on contrôle des « ouvriers » ou encore des travailleurs dits « intellectuels » ou du « savoir », c'est pourquoi chaque catégorie de travailleurs fera l'objet de dispositifs spécifiques : soit que le *taylorisme* avait pour principal objectif de contrôler les « ouvriers », le *mouvement des relations humaines* le contrôle des relations inter-individuelles et la *direction par objectifs*, exposée par Drucker, celui des « cadres ». Par conséquent, selon cette logique de transformation des modes de gestion, étant donné que les individus –si l'on en croit nos deux auteurs– seraient de plus en plus invités à s'émanciper de toute forme de hiérarchie, la solution proposée par le modèle gestionnaire des années 1990 reposera sur le principe d'« *auto-contrôle* », de la part même de l'*ensemble des individus* évoluant au sein de la société dite du « savoir », ce qui aurait pour principale conséquence d'entraîner un déplacement des responsabilités de l'entreprise sur les *individus eux-mêmes* : Telles seraient les modalités de contrôle du « néomanagement ». D'où la thèse soutenue par



Boltanski et Chiapello quant à l'émergence d'une « nouvelle configuration idéologique » –en rupture avec les modes de gestion des années 1960–, qui reposerait sur un investissement et une mobilisation toujours plus accrue des individus en milieu de travail ; impératifs qui, aux dires de nombreux auteurs ainsi qu'un nombre croissant de médecins du travail, s'avéreraient une source importante d'angoisse et d'anxiété –état de fait qui tend à donner à ce travail toute sa pertinence sociale.

A la lumière de ce qui précède, en guise de conclusion à ce mémoire de maîtrise, nous emprunterons une dernière fois l'analyse effectuée par Boltanski et Chiapello en avançant ce qui suit :

Bien que nous puissions assurément affirmer que le taylorisme consistait à traiter les ouvriers comme des machines, le caractère cependant rudimentaire des méthodes mises en œuvre ne permettait pas, de par leur dimension mécaniste, de vampiriser l'individualité des travailleurs, alors que les dispositifs mis de l'avant au sein du « *néomanagement* », du fait qu'ils soient basés sur un modèle de gestion plus sophistiqué qui réclame un engagement accru de la part des individus, dont on attend qu'ils se "donnent" à leur travail, ferait en sorte de pénétrer l'intériorité même des individus. Aussi, pourrions-nous y voir là l'apparition de nouveaux risques d'exploitation qui rendraient possible une instrumentalisation des hommes dans ce qu'ils ont de fondamentalement humain (Boltanski et Chiapello, 1999).

#### *Ouverture et pistes de réflexions*

Nous mettrons un point final à ce travail en proposant des pistes de réflexions qui nous permettraient d'approfondir différentes problématiques liées à notre objet de recherche. Il serait par exemple pertinent selon nous de creuser les dimensions suivantes, à savoir : Dans quelle mesure d'une part, la littérature managériale influence-t-elle les pratiques effectives des entreprises et, d'autre part, les propos tenus par les théoriciens du management concordent-ils avec les pratiques effectivement observées au sein des entreprises ?



Il serait dès lors des plus intéressants de poursuivre l'étude des modes gestionnaires propres au management actuel qui, pour reprendre à nouveau Aubert et de Gaulejac, reposeraient sur des velléités de « captation de l'être », ceci afin de mieux cerner les multiples enjeux et implications sociétaux susceptibles de découler de cette inflexion psychologique et réflexive des pratiques managériales, qui tendraient à s'emparer du sujet de manière toujours plus prégnante. Car bien que cette inflation réflexive ne soit pas totalement nouvelle, son entrée en force au sein des entreprises, comme le démontrerait l'explosion tout azimut des formations et des manuels de 'gestion des individus', sensés aider ces derniers à mieux "gérer leur subjectivité" grâce à l'acquisition de toutes sortes d'"outils" et de "techniques" – *coaching*, bilans de compétences personnelles, gestion du « capital humain en entreprise » (comprenant entre autres les méthode dites de « programmation neurolinguistique » (PNL) et d'analyses transactionnelles), « gestion des personnalités difficiles », « gestion des conflits », ou encore « gestion des émotions », pour n'en citer que quelques-uns– mériterait assurément une attention toute particulière et ce, attendu que ces modes de gestion, qui tendent à considérer l'« *individu comme un objet de gestion* », contribueraient entre autres– à produire de multiples formes de détresses sociales chez un nombre croissant d'individus. Ces nouveaux modes de gestion tendraient par ailleurs à s'accompagner d'un autre discours normatif conduisant à des pratiques de "mise en marché de soi" ou « marketing personnel », phénomène qui s'inscrirait dans une logique de « marchandisation » des rapports sociaux.

Ainsi, à dessein de mieux saisir l'impact sur les individus de ces nouveaux modes de gestion, notamment au niveau de la réception et du degré d'adhésion des employés à ces nouvelles pratiques managériales, serait-il pertinent à nos yeux d'effectuer des entrevues en profondeur auprès d'un échantillon différencié de personnes engagées dans l'univers du travail : hommes et femmes de différentes classes d'âge ; cadres supérieurs et professionnels ; responsables des "ressources humaines" ; *coachs*, formateurs et conseillers en entreprise ; personnel intermédiaire ; ouvriers et manœuvres ; etc.

## BIBLIOGRAPHIE

(\*corpus principal)

### *Références de Gestion*

*Encyclopédie de Gestion* (1997). Yves Simon et Patrick Joffre (dir.), Paris, Economica (2<sup>e</sup> édition).

*Lexique de Gestion* (2005). A.-C. Martinet et Ahmed Silem (dir.), Paris, Éd. Dalloz (7<sup>e</sup> édition).

ZGHAL, Riadh. « Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes? » *Revue Gestion*, vol. 28, no. 2, 2003.  
<http://revue.hec.ca/gestion/accueil.txp>.

### Ouvrages :

AKTOUF, Omar (2006) [1989]. *Le management entre tradition et renouvellement*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur Ltée (4<sup>e</sup> édition).

\*DRUCKER, Peter F. (1957). *La Pratique de la direction des entreprises*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

\*DRUCKER, Peter F. (1970a). *L'efficacité : l'objectif numéro 1 des cadres*, Paris, Les Éditions d'Organisation (3<sup>e</sup> édition); titre original : *The Effective Executive*, London, Heinemann, 1966.

\*DRUCKER, Peter F. (1970b). *La grande mutation : vers une nouvelle société*, Paris, Les Éditions d'Organisation; titre original : *The Age of Discontinuity*, New York, Harper & Brothers, 1969.

DRUCKER, Peter F. (1972). *Le management en question*, Paris, Les Éditions d'Organisation; titre original : *Technology, Management, and Society*, Londres, Melbourne, Toronto, William Heinemann Ltd, 1970.

\*DRUCKER, Peter F. (1981). *L'entreprise face à la crise mondiale*, Paris, InterÉditions; titre original : *Managing in Turbulent Times*, New York, Harper & Brothers, 1980.

\*DRUCKER, Peter F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles*, New York, Harper & Row.

DRUCKER, Peter F. (1989). *Les nouvelles réalités : De l'État-providence à la société du savoir*, Paris, InterÉditions.

- \*DRUCKER, Peter F. (2000). *À propos du management*, Paris, Éditions Village Mondial ; titre original : Peter Drucker on the Profession of Management, Boston, Massachussetts, Harvard Business School Press, 1998.
- DRUCKER, Peter F. (2002). *Managing in the Next Society*, New York, St. Martin's Press.
- \*FAYOL, Henri. (1999) [1916]. *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.
- GARELLI, Stéphane (2006). *Top Class Competitors : How Nations, Firms and Individuals succeed in the New World of Competitiveness*, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.
- GAZIER, Bernard (2004). *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, Éditions La Découverte (3<sup>e</sup> édition), coll. Repères.
- \*GINGRAS, André (1980). *Les fondements du management dans l'histoire*, Chicoutimi, Gaëtan Morin & Associés Ltée.
- IACONO, Geneviève (2002). *Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Gualino éditeur, Collection Business.
- \*MAURY, Luc (1957). *Frederick Winslow Taylor. La direction scientifique des entreprises*, I. Les principes de direction scientifique (1911) – II. Témoignage de Taylor devant la commission de la Chambre des Représentants (janvier 1912), Paris, Dunod.
- \*MAYO, Elton (1960) [1933]. *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, Viking.
- \*MAYO, Elton (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*, New York, Viking.
- MINTZBERG, Henry (2006) [1973]. *Le Manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Paris, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles ; [Titre original : *The Nature of Managerial Work*].
- MINTZBERG, Henry (1989). *Mintzberg on Management : Inside Our Strange World of Organizations*, New York, The Free Press.
- MINTZBERG, Henry (2004). *Managers, not MBAs : a hard look at the soft practice of managing and management development*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- \*MOUSLI, Marc (2002). *Mary Follet, pionnière du management : diriger au-delà du conflit*, Paris, Éditions Village Mondial/Pearson Education France.

- ORGOGOZO, Isabelle (1991). *Les paradoxes du management : des châteaux forts aux cloisons mobiles*, Paris, Éditions d'Organisation.
- \*PEAUCELLE, Jean-Louis. (2003). *Henri Fayol : Inventeur des outils de gestion*, Paris, Economica.
- \*PETERS, Thomas et Robert Waterman (1983). *Le Prix de l'excellence*, Paris, InterÉditions ; titre original : *In Search of Excellence*, Harper & Row, Publishers, Inc., New York, 1982.
- \*PETERS, Thomas (1988). *Le Chaos management*, Paris, InterÉditions ; titre original : *Thriving on Chaos*, Alfred A. Knopf, Inc., New York, 1987.
- \*PETERS, Thomas (1993). *L'Entreprise libérée*, Paris, Dunod ; titre original : *Liberation Management*, Alfred A. Knopf, Inc., New York, 1992.
- \*PETERS, Thomas (1998). *L'innovation : un cercle vertueux*, Paris, Éditions Village Mondial ; titre original : *The Circle of Innovation*, Alfred A. Knopf, Inc., New York, 1997.
- \*SCHUMPETER, Joseph A. (1983) [1911]. *La Théorie de l'évolution économique : recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Paris, Dalloz.
- \*SCHUMPETER, Joseph A. (1983) [1942]. *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot
- SCHUMPETER, Joseph A. (1983) [1954]. *Histoire de l'analyse économique*, 3 vol., Paris, Gallimard.
- SERIEYX, H. (1992). "Les identités du 3<sup>e</sup> type", conférence prononcée au séminaire *Culture et identité d'entreprise*, séminaire d'ethnologie, Collège international de philosophie, publié par le CPE/ADITECH, 1988.
- SMITH, Adam (1976) [1776]. *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, Gallimard, coll. Folio/Essais.
- \*TAYLOR, Frederick Winslow (1947) [1911]. *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Row.

### Références historiques et méthodologiques

- \*BOUILLAUD, Jean-Philippe et Bernard-Pierre Lécuyer (dir.) (1994). *L'invention de la gestion : Histoire et pratiques*, Paris, L'Harmattan.
- BOURDIEU, Pierre, Jean-Claude Chamboredon et Jean-Claude Passeron (2005) [1968]. *Le métier de sociologue*, Paris, Mouton de Gruyter.
- BOURDIEU, Pierre (1984). *Questions de sociologie*, Paris, Minuit.
- CHANDLER, Alfred D. Jr. (1988) [1977]. *La Main Visible des Managers : une analyse historique*, Paris, Economica ; titre original : *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*.
- DUMONT, Louis (1977). *Homo aequalis : I. Genèse et épanouissement de l'idéologie économique*, Bibliothèque des Sciences humaines, Paris, Gallimard.
- GAUTHIER, Benoît (dir.) (2004). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université du Québec, 4<sup>e</sup> édition.
- \*GINGRAS, André (1980). *Les fondements du management dans l'histoire*, Chicoutimi, Gaëtan Morin & Associés Ltée.
- MARTINET, Alain-Charles (dir.) (1990). *Épistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Economica.
- RICŒUR, Paul (1997). *L'idéologie et l'utopie*, Paris, Seuil.

### Références critiques

- La Philosophie de A à Z* (1994). Élisabeth Clément, Chantal Démonque, Laurence Hansen-Løve et Pierre Kahn, Paris, Hatier.
- Nouveau vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines* (2005). Louis-Marie Morfaux et Jean Lefranc, Paris, 50<sup>e</sup> mille Nouvelle édition refondue, Armand Colin Éditeur.
- AKTOUF Omar. « Le management de l'excellence : de la déification du dirigeant à la réification de l'employé », *Cahier de recherche*, no. 93-48, École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal, octobre 1993.
- AUBERT, Nicole et Vincent de Gaulejac. « De la logique du "donnant-donnant" à l'exigence du "toujours plus" : le système managinaire », *Connexions*, no. 54, Paris, 1989/2, p. 126-144.

BERNOUX, Philippe. « Rationaliser le facteur humain ? », *La sociologie des organisations*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Point, 1985, p. 69-113.

CRAIPEAU, Sylvie et Jean-Luc Metzger. « Pour une sociologie critique de la gestion », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. XXXVIII, no. 1, Unité d'anthropologie et de sociologie, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 2007/1, p. 145-162.

\*FREITAG, Michel. « Joseph Schumpeter, L'économie et le développement de la société », *Société*, no. 8, été 1991, p. 19-73.

OTERO, Marcelo (dir.). « La vente de soi : du management à la prostitution », *Cahiers de recherche sociologique*, no. 43, Département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal, Montréal, Liber, 2007/1.

MAHEU, Louis (dir.) et Jean-Marie Toulouse. « Présentation : Gestion du social et social en gestation », *Sociologie et Sociétés*, [La Gestion du social : Ambiguïtés et paradoxes], vol. XXV, no. 1, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, printemps 1993, p. 7-24.

#### Ouvrages :

AUBERT, Nicole et Vincent de Gaulejac (2007) [1991]. *Le Coût de l'excellence*, Paris, Éditions du Seuil.

AUBERT, Nicole, Jean-Pierre Gruère, Jak Jabes, Hervé Laroche et Sandra Michel (1991). *Le Management : aspects humains et organisationnels*, Paris, Presses universitaires de France, coll. PUF fondamental.

\*BOLTANSKI, Luc et Ève Chiapello (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

CHANLAT, Alain et Maurice Dufour (dir.) (1985). *La rupture entre l'entreprise et les hommes : le point de vue des sciences de la vie*, Montréal et Paris, Éditions Québec/Amérique et Les Éditions d'Organisation.

CHANLAT, Jean-François (1998). *Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale*, Québec et Paris, Les Presses de l'Université Laval et Éditions Eska.

\*CORIAT, Benjamin (1979). *L'atelier et le chronomètre*, Paris, Christian Bourgeois.

EHRENBERG, Alain (1991). *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy.

- FOUCAULT, Michel (1975). *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.
- FREITAG, Michel (1986). *Dialectique et société*, Tome 2, « Culture, pouvoir, contrôle : Les modes de reproduction formels de la société », Paris, Éditions du Seuil.
- GALBRAITH, John K. (1968) [1967]. *Le nouvel état industriel : essai sur le système économique américain*, Paris, Gallimard.
- GAULEJAC, Vincent de (2005). *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Éditions du Seuil.
- HABERMAS, Jürgen (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*, tome I, « Rationalité de l'agir et rationalisation de la société », Paris, A. Fayard (3<sup>e</sup> édition).
- JORDA, Henri (1999). *Travail et discipline : De la manufacture à l'entreprise intelligente*, Paris et Montréal, L'Harmattan.
- LAGACÉ, Chantale (2006). *Du patron au "leader" : la redéfinition des formes d'exercice de l'autorité en milieu de travail dans le discours gestionnaire contemporain*, thèse de doctorat en sociologie, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- LE GOFF, Jean-Pierre (1992). *Le mythe de l'entreprise*, Paris, Éditions La Découverte.
- LE GOFF, Jean-Pierre (1996). *Les illusions du management*, Paris, Éditions La Découverte.
- OGIEN, Albert (1995). *L'esprit gestionnaire : une analyse de l'air du temps*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- PINARD, Rolande (2000). *La révolution du travail : De l'artisan au manager*, Montréal, Éditions Liber ; tiré de la Thèse de doctorat en sociologie, « Transformations de la société et sens du travail : discours et pratiques reliés au travail depuis la révolution industrielle », Université du Québec à Montréal, 1998.
- POLANYI, Karl (1983) [1944]. *La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps*, Préface de Louis Dumont, Paris, Gallimard.
- \*TRIGILIA, Carlo (2002). *Sociologie économique : État, marché et société dans le capitalisme moderne*, Paris, Armand Colin.
- WEBER, Max (1995) [1922]. *Économie et société*, Paris, Presses Pocket.
- WOOD, Ellen Meiksins (2002). *The Origin of Capitalism : a longer view*, London, Verso.